ادارة الأعمال من منظور اقتصادي

الدكتور

إسماعيل محمود علي الشرقاوي



ادارة الأعمال

من منظور اقتصادي

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2015/9/4721)

الشرقاوي، اسماعيل محمود

إدارة الأعمال من منظور اقتصادي /اسماعيل محمود الشرقاوي :-
عمان:- دار غيداء للنشر والتوزيع، ٢٠١٥

( ) ص

ر.أ: (2015/9/4721).

الواصفات:/ إدارة الأعمال//الإقتصاد /

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

Copyright ®
All Rights Reserved

جميع الحقوق محفوظة

ISBN 978-9957-96-191-6

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل و خلاف ذلك إلا بموافقة على هذا كتابة مقدماً.



تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلـــوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

ادارة الأعمال

من منظور اقتصادي

الدكتور

إسماعيل محمود علي الشرقاوي

الطبعة الأولى

2016 م - 1437 هـ

الفهرس

المقدمة..7

الفصل الأول

نظرة الفوضى 11

الفصل الثاني

أبعاد السلوك التنظيمى 23

الفصل الثالث

نظرية المنظمــة 47

الفصل الرابع

تطور نظرية التنظيم 85

الفصل الخامس

نظم المعلومات والمنظمات والإدارة والاستراتيجية 11

الفصل السادس

تعريف القيادة الإدارية 127

الفصل السابع

مهارات القيادة وصفات القائد 139

الفصل الثامن

حالة الابتكار فى المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقى فى الأداء 169

الفصل التاسع

أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال 207

الفصل العاشر

التطوير التنظيمى وإعادة التنظيم 223

المراجع 317

المقدمة

إن الكفاءة والفاعلية مطلبان رئيسان في الإدارة وهما من تعاليم الدين الإسلامي؛ فالمسـلم يجـب أن يمـارس الإدارة الجيـدة في جميـع شـؤون حياتـه الدينيـة والدنيويـة. والحقيقة أن جميع تعاليم الدين الإسلامي توجِّـه المسـلم وتحثـه عـلى حسـن ممارسـة وتطبيق هذه التعاليم في صورها المعنوية والمادية كافة، فـلا ينبغـي للمسـلم أن مـارس نشاطاته المادية والمعنوية بمعزل عن تعاليم الدين؛ لقول الـلـه عز وجل:(قُلْ إِنَّ صَلاَتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لـلـهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ) كـذلك ينبغـي للمـؤمن أن يكـون قويـاً وأن يتزود بالإيمان والعلم.

ولا تكاد تخلو نصوص القرآن الكريم كما لا تكاد تخلو سنة النبـي محمـد (عليـه السلام) ولا سـيرته وسـيرة أصـحابه رضي الـلــه عـنهم مـن تطبيقـات الإدارة، والتوجيـه بحسن استغلال الموارد والقدرات والقوى البشرية، إضافة إلى التحلي بالصـفات الحسـنة كالصبر والاجتهاد ومغالبة الهوى وضبط النفس والحث على العمل والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الفصل الأول

تطور نظرية الإدارة

الفصل الأول

تطور نظرية الإدارة

الإدارة كعلم: Science

تتصف الإدارة بخصائص العلم وبالتالي يمكن دراستها وتعلمها وممارستها بدرجة أكبر من النجاح وباستخدام خطوات الأسلوب العلمي والتي تشمل ما يلي:

1- مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكرارها.

2- تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.

3- التحقق من صحة الفروض.

4- معالجة الاسباب والتأكد من النتائج.

الإدارة كفن: Art

ان نجاح المدير في عمله يعود إلى مقومات شخصية وذاتية وهذا ما يعني به الإدارة كفن اذن هناك خصائص ذاتية في الفرد تحقق النجاح وهي قدرته الخاصة على التعلم من خلال الخبرة.

الإدارة كمهنة: profession

تتضمن المهنة مجموعة من الخصائص التي تشمل كل من العلم والفن وأشياء أخرى ان ممارسة الادارة يمثل مساراً وظيفياً له أهميته ومكانته الاجتماعية وان المديرين يساهمون بشكل ايجابي ومؤثر في المجتمع.

نظريات الإدارة:

أولاً: المدخل التقليدي(الكلاسيكي)

يفترض هذا المدخل بأن الأفراد عقلانيون ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم وهم أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية لتحقيق أكبر عائد اقتصادي.

1- **التنظيم البيروقراطي:**

يعتبر ماكس ويبر مؤسس هذا التيار (1864-1920) حيث افتراض امكانية زيادة الانتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية والبيروقراطية تتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة.

وهناك مجموعة من الخصائص أو الصفات التي تطبق على التنظيم البيروقراطي:

1- تقسيم العمل حيث يتم تحديد السلطة والمسؤولية.

2- تحديد واجبات ومسؤوليات كل موظف(السلطة والمسؤولية)

3- وجود قواعد واجراءات نمطية موحدة.

4- تنظيم المكاتب أو المراكز الوظيفية في شكل هرم للسلطة.

5- اختيار أعضاء المنظمة على أساس الكفاءة الفنية.

6- قيام المديرين بالعمل للحصول على رواتب ثاتبة.

ومن أهم مزايا البيروقراطية:

1- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء.

2- الكفاءة في استقلال الموارد.

أما عيوبها:

1- الجمود في معالجة المشاكل.

2- مقاومة التغيير.

3- اللامبالاة من جانب الموظف.

4- الروتين والتعقيد.

2- **الإدارة العلمية:**

اهتمت الإدارة العلمية بإدارة العمل والعمال ومن أهم مفكريها العالم فردريك تايلور (1856-1915).

ومن أهم مبادئ الإدارة العلمية:

1- استخدام الاسلوب العلمي واحلاله محل قاعدة التجربة والخطأ.

2- اختيار العمال بطريقة علمية وتدريسهم تعليمهم.

3- التعاون بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل المطلوب وفقاً لمبادئ العلم.

4- التقسيم العادل للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

3- النظرية الكلاسيكية للتنظيم:

تركز هذه النظرية على إدارة المنظمة ككل وليس على وظائف الأفراد كمنفردين كما هو الحال في ظل الإدارة العلمية وأهم مفكري هذه النظرية هنري فيول(1841-1925).

وأهم مبادئ نظرية الكلاسكية للتنظيم:

أ- اعداد الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال واعتبار أن المنظلمة تشكل نظاماً قائماً بحد ذاته حيث تم تقسيم العمل إلى 6 وظائف مميزة:

- الوظيفة الفنية (الانتاج – التصنيع).
- الوظيفة التجارية (المشتريات – المبيعات – التبادل).
- الوظيفة المالية (التخطيط المالي – الاستثمارات- المصروفات)
- الوظيفة المحاسبية (تقدير التكاليف).
- الأمنحة (الممتلكات – الأشخاص).
- الإدارة (التخطيط والتنظيم- التوجيه التنسيق والرقابة).

ب- تقسيم الإدارة إلى خمس أنشطة (وظائف) وهي:

(التخطيط – التنظيم – اصدار الأوامر – التنسق والرقابة).

ج- أوصي بالمبادئ الاربعة عشر لتحقيق فاعلية الإدارة وهي:

1- تقسيم العمل أو التخصص: يؤدي إلى تحقيق الكفاءة.

2- السلطة: تحتاج الإدارة إلى السلطة لتنفيذ المسؤوليات الإدارية وتتضمن السلطة كل من السلطة الرسمية للأوامر والسلطة الشخصية.

3- الانضباط أو المحافظة على النظام: يجب على الأفراد احترام قواعد المنظمة وقوانينها.

4- وحدة الأمر: لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه الأوامر ويرفع له تقاريره.

5- وحدة التوجيه: كل مجموعة متماثلة من الأنشطة داخل المنظمة يجب تجميعها معا تحت رئاسة مدير واحد.

6- تفصيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: ان لأهداف المنظمة الأولوية على مصالح أفرادها.

7- مراكز الاجر.

8- مركزية السلطة: يجب تركيز السلطة في المستويات العليا.

9- التسلسل الهرمي للسلطة: تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة.

10- النظام: تطبيق النظام من خلال التنسيق بين المدخلات العملية ومخرجاتها.

11- العدالة في المعاملة: يجب على المدراء أن يعاملون بعدالة واحترام مرؤوسيهم.

12- استقرار العمالة بالمنظمة: يجب تجنب معدل الدورات المرتفع بين الموظفين وعدم ترك الموظفين للعمل.

13- المبادرة: يجب توفير الحرية للمرؤوسين للمبادرة.

14- التعاون: يجب الحفاظ على العمل الجماعي، روح الفريق الاحساس بالتوحد والترابط.

ثانياً: المدخل السلوكي:

ركزت المدرسة التقليدية على أن الفرد الرشيد سوف يستجيب للحوافز المادية (الدوافع الاقتصادية) ويسهم في زيادة الانتاجية وعلى العكس يتركز المدخل السلوكي على اتجاهات وميول الأفراد وسلوكياتهم والجماعة (العامل الانساني وليس العامل الاقتصادي) ومن أهم اسهامات نظرية الادارة السلوكية:

1- **دراسات الهوتورون:**

لقد اجرى العالم التون مايو Elton May(1880- 1948) وكان استاذ بجامعة هارفارد دراساته بمصنع هاوتون قرب شيكاغو التابع لشركة وشرف الكتريك ودرس أثر ظروف العمل المادية على انتاجية العمل والرضى في العمل وفيما يلي عرضاً أهم دراساته:

أثرالاضاءة على انتاجية العمل:

- تأثر الانتاجية بالروح المعنوية للعمال وانتاجهم وليس بالعومل المادية مثل الاضاءة.
- التركيز على الابعاد الاجتماعية للعمل وتأثرها على الانتاجية.
- تأثير جماعات العمل غير الرسمية على التنظيم وتصرفات الأفراد.
- ميل الأفراد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

2- **نظرية الحاجات البشرية:**

بينت هذه النظرية أن النقص في اشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته وقد قسم العالم ابراهام ماسلو الحاجات الانسانية إلى مجموعات:

تعتمد نظرية ماسلو على مبدأين هامين:

1- مبدأ نقص الاشباع: اي أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك.

تدرج الحاجات الاساسية من الاسفل إلى الأعلى حيث تظهر الحاجة المطلوب اشباعها بمجرد اشباع الحاجة في المستوى.

2- مبدأ تدرج الحاجات:

3- نظرية (y و X)

لقد اكثر مؤسس هذه النظرية (وجلاس ماكجريجور Douglos MC 6 regor) وجود نمطين مختلفين من الافراد في دوافعهم وسلوكياتهم هما:

نظرية: (X)

ان المدير الذي يتبع نظرية (X) يرى ان مرؤوسيه بطبعهم:

- لا يحبون العمل.
- ينقصهم الطموح.
- لا يتحملون المسؤولية.
- يقاومون التغيير.
- يميلون إلى الانقياد وليس القيادة.

نظرية (y):

ان المدير الذي يتسع نظرية (y) يرى ان مرؤوسية بطبعهم.

- على استعد للعمل.
- ذوي مقدرة على التوجيه الذاتي.
- ذوي مقدرة على الرقابة الذاتية.
- لديهم قدرة على التخيل الابداع، الابتكار، اتخاذ القرار.

ثالثاً: المدخل الكمي:

يركز هذا المدخل على تطبيق الأساليب الكمية لحل المشاكل الادارية وصنع القرار واهم مكوناته:

1- **علم الادارة: managual science**

وسمي بحوث العمليات وهدفها تنمية نماذج رياضية من أجل حل مشاكل الادارة وتحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار.

2- **ادارة العمليات:**

تشمل ادارة العمليات على مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتم استخدام طرق كمية ورياضية في هذا المجال.

3- **نظام المعلومات الادارية:**

هو نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات ويتضمن قاعدة بيانات data base متكاملة وهيكل متدرج من المعلومات موجهة نحو استخدام النظم الداعمة للقرار.

رابعاً: المداخل الحديثة للإدارة:

1) **نظرية النظم: systems theory**

يمكن تعريف النظام انه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل.

مكونات النظام:

1) المدخلات من البيئة الخارجية (مادية – بشرية – مالية معلومة).
2) عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وادارية.
3) المخرجات (سلع وخدمات).
4) تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال (تقديم تغذية عكسية إلى النظام).

هناك اربعة مفاهيم في نظرية النظم:

1) **النظم المفتوحة والنظم المغلقة:**

النظام المفتوح هو النظام الذي يتفاعل مع بيئته والعكس بالنسبة للنظام المغلق. وغالبية المنظمات هي أنظمة مفتوحة.

2) **النظم الفرعية:**

النظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي له أهدافه وهو جزء من الأهداف العامة للمنظمة.

3) **الأثر التكاملي والتراكمي أو أثر ح + ح = 5**

يشر هذا المفهوم إلى ان الكل اكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، بمقدار الوحدات التنظيمية يميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً(متعاونة) بدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها وعلى حده.

4) الفناء:

ان النظام الذي لا يتضمن آلية التغذية العكسية (المرتـدة) هـي في الواقـع آليـة تصحيح في داخله ومع البيئة ولا يقوم واجراء تعديلات ملائمة فان مصيرة للقناء.

2- النظرية الوقفية الشرطية:

تفترض النظرية الوقفية ان السلوك الاداري يتوقـف عـلى العنـاصر التـي تشـكل الوقف وبالتالي لا يمكن تطبيق حلول عامة واحدة للحالات الادارية بـل بحلـول خاصـة لحالات خاصة.

3- نظرية (z):

قدم هذه النظريـة وليـام اوشي wiliam oochi 1981 في محاولـة للـربط بـين ممارسـات الادارة في الولايـات المتحـدة الامريكيـة واليابـان وهنـاك انـواع مختلفـة مـن المنظمات.

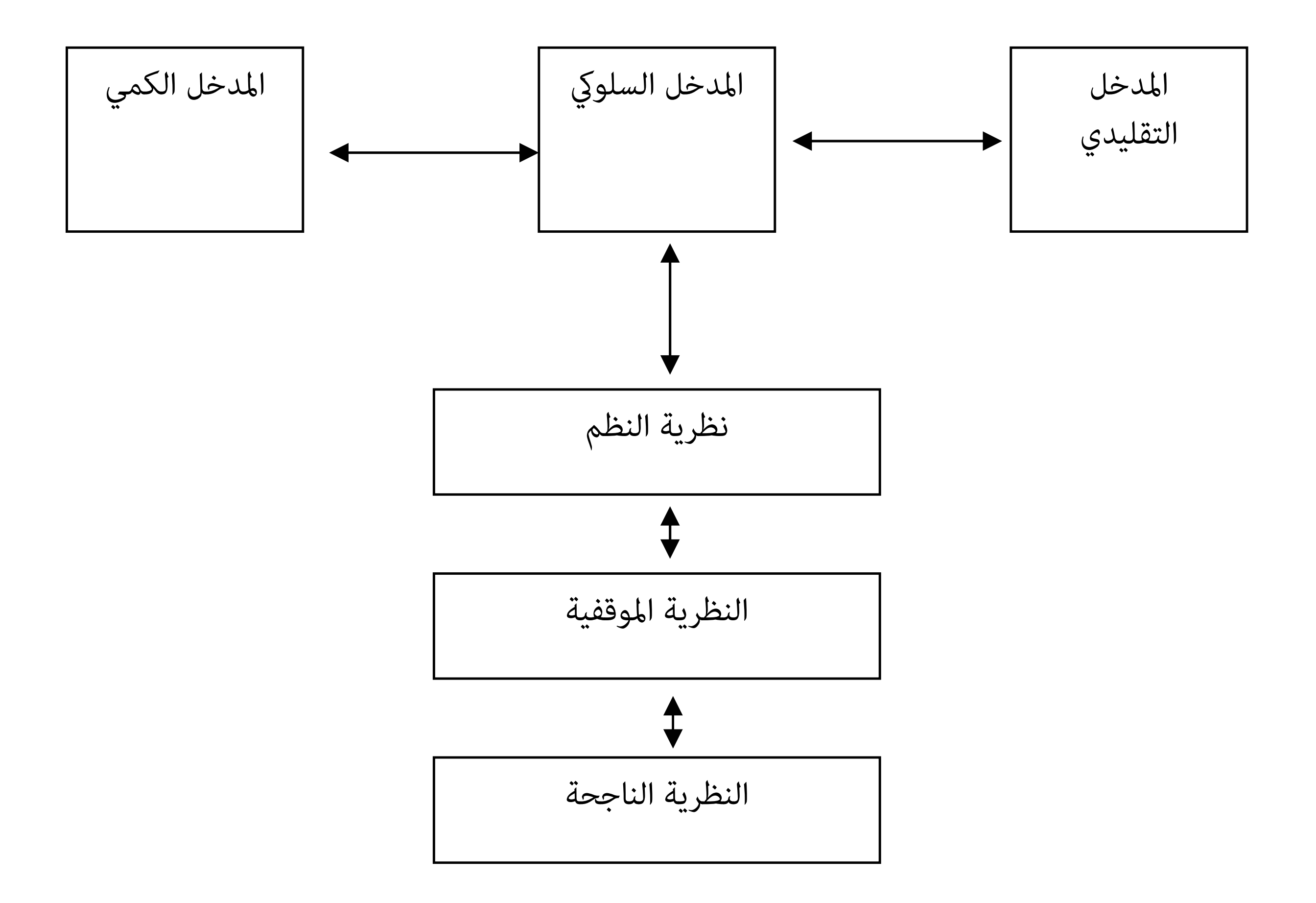
- النوع (A) هو النمط الامريكي.
- النوع (J) هو النمط الياباني.
- النوع (Z) هو النمط الامريكي المعدل.

1) التوظف طويل المدى
2) صنع القرار جماعيا.
3) المسؤولية فردية.
4) تقييم بطيء وترقية بطيئة (ربط الترقية بالمهارات).
5) رقابة ضمنية وغير رسمية (مقاييس صريحة ومقننة)
6) مسارات وظيفية متخصص بدرج متوسط.
7) اهتمام كلي بالموظف.

خلاصة:

ان دراسة نظريات الادارة نسيت ان هناك علاقات تكامل بين مختلف النظريات التقليدية والمدنية وانها ليست متناقضة.

اطار متكامل لنظريات الادارة



الفصل الثاني

أبعاد السلوك التنظيمي

الفصل الثاني

أبعاد السلوك التنظيمي

مقدمة:

القاعدة تقول أن هناك علاقة بين السلوك والاستجابة حيث يأتي بعد الاستجابة الإدراك لتتوسع مدارك الإنسان على مر السنين وتتوسع قدرته على ملاحظة سلوك الآخرين بما في ذلك التفسير والتنبؤ كل بطريقته الخاصة حسب معلوماته وخبراته المكتسبة بل قد يصل الأمر للوصول إلى التعميمات التي تصل إلى حد الاعتقاد عن طريق الملاحظة والإحساس والأقوال والأفكار الشائعة وهذا يعني أن معرفتنا تأتي مباشرة عن طريق تجاربنا مع الأشياء التي نتعامل معها أو عن طريق خبرات الآخرين.كثيراً من المعتقدات قد يكون صحيحاً والكثير قد يجانبه الصواب

المهم أن نعي وندرك أن كثيراً من تصوراتنا عن السلوك الإنساني قائمة على التخمين لا على الحقائق لذلك يساعد الاعتماد على المنهج العلمي لدراسة السلوك الإنساني كثيراً على تفسير وفهم والتنبؤ بالسلوك الإنساني في المنظمات.

تعريف السلوك التنظيمي (السلوك الإنساني في المنظمات):

هو دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية.

احد المتغيرات الأساسية في التعريف السابق هو المنظمات والمقصود به الهيكل الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص ينسقون جهودهم ويوجهونها نحو تحقيق أهداف محددة.فالسلوك التنظيمي يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل والإنتاجية والكفاءة.

هو العقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

هذا التعريف للسلوك التنظيمي يوضح العديد من النقاط الرئيسية:

1. بجانب التنظيم الرسمي يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.
2. إنه من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
3. يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً في كيفية سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.
4. يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف.
5. حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات في هذا الحقل المتجدد.

صفات السلوك التنظيمي:

1. يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة بأنه طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات الأساسية.
2. يمكن تصور وفهم السلوك التنظيمي كحقل قائم على المنهج العلمي وليس وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية تقوم على معادلة المؤثر والسبب.
3. ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات وكنتيجة يرتبط بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة وما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

4. يوجد اتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
5. يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي.

لماذا ندرس السلوك التنظيمي:

دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي.

1. الإنسان أهم عناصر التنظيم يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف إذاً فمعرفة العنصر البشري أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمور المحاسبية والمالية والتنظيمية لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للغير والتطوير.

2. التنظـيمات الحديثـة (كـبر حجمهـا وضـخامة عـدد العـاملين بهـا) تتميـز التنظـيمات الحديثـة بكـبر حجمهـا وضـخامة عـدد العـاملين بهـا فنتيجـة للمشكلات المالية والتنظيمية والفنية وغيرها من المشكلات ينتج عـن ذلـك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسـانية مـن أجـل تحقيق الأهداف المنشودة.
3. التقنية الحديثة (الأخذ بأسـاليب التقنية يتيح فهماً أوسع وأعمق للاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات) أصبحت المنظمات إلى جانب كبر حجمها تأخذ بأساليب التقنية الأمر الذي أصبحت معه هذه المنظمات أكثر تعقيـداً فقـد أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شـكل لجـان عمـل أو مجـالس إدارات مـما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمـق لعمليـات الاتصـالات والمفاوضـات وحـل النزاعات.
4. الحاجة لفهم أعمق لرغبات واحتياجات ودوافع المتعاملين مع المنظمة مـن طالبي الخدمة أو السلعة إلى جانب العاملين في المـنظمات فـإن هنـاك فئـة المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أو السلعة حيث تـدفعهم احتياجـاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من شـخص إلى آخـر وقـد تختلـف عـن سـلوك العـاملين أنفسـهم مـما يعنـي الحاجـة إلى فهـم أعمـق لرغبـاتهم واحتياجاتهم.
5. تغيـير اتجاهـات العـاملين / درجـة تعـاونهم / إبـداعهم / تهيئـتهم للتغيـير والتطوير.الإنسان بصـفة عامـة كـائن معقـد لـه دوافعـه ويختلـف تكوينـه النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية من فـر إلى آخـر مـما يترتـب عـلى ذلك أن وجهة نظر الفـرد وإدراكـه لعنـاصر وحقـائق البيئـة الخارجيـة مـن أشـخاص وأشـياء تعكـس شخصـية الفـرد نفسـه فـنحن نسـتطيع أن نفهـم الشـخص بدرجـة أكـبر إذا نظرنـا إليـه مـن داخلـه أي عـن طريـق تحليـل شخصيته الذاتية ككل متكامل.

6. مزيد من التفهم للفـرد ودوافعـه ومكونـات شخصـيته ومـا يهـدد نفسـيته نتيجة القلق / الصراع / الإحباط /..الخ، التـي قـد يتعـرض لهـا نتيجـة عـدم قدرته على التكيف مع البيئة.قد يفشـل الإنسـان في محاولتـه للتكيـف مـع البيئة وينـتج عنـه القلـق والإحبـاط والصراع الـذي يهـدد الـنفس البشريـة ويفقد الشخص توازنه النفسي ففي الإلمام بعلوم السلوك ما قد يساعد عـلى حماية النفس البشرية ما يهددها
7. زيـادة قـدرة رجـل الإدارة والتنظـيم عـلى التعامـل مـع العـاملين، وتحليـل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه.تعتبر الإدارة مسئولة عن التغيير والتطوير مـما قـد ينـتج عنـه مقاومـة العـاملين للأفكار الجديدة فدراسة السلوك تـوفر للقيـاديين فرصـة بـث روح الفريـق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل
8. زيادة قدرة المديرين وتمكنهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عـن الجوانـب السـلوكية للعـاملين: دوافـع / قـدرات / اتجاهـات / حاجـات / مكونـات شخصيه وحتى الميول والمزاجية لا شك أن المديرين في كافة المسـتويات الإداريـة لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقفوا على حقيقـة دوافـع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم.

مما سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجـة ماسـة إلى أسـاس نفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد سواء كانوا متعاملين مـع التنظـيم وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفـراد في سـلوك بعضهم البعض وكذا تفسير الظواهر الإنسانية التي تتمثل في شكل تحـديات أو عقبـات على أساس هذا الفهـم والتفسـير للسـلوك الإنسـاني في التنظـيم يمكـن رسـم السياسـات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة.

إن رجل الإدارة يواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشكلات فنية وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات.

تطور السلوك التنظيمي

- في الماضي وقبل الثورة الصناعية كانت المنظمات تأخذ بالشكل العسكري في التعامل مع العاملين حيث تعتبر سلطة المدير أو المالك سلطة مطلقة وفي هذه الحالة لم يواجه القادة مشكلة في التعامل مع الجانب السلوكي
- هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب على مر التاريخ لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وأثرها على الإنتاجية فلدراسة أي جانب من جوانب المنظمات الاجتماعية لابد من الإشارة إلى إسهامات بعض المنظرين الذين تركوا أثراً جوهرياً في توجيه نظريات العلوم الاجتماعية في العقود الماضية.

يرى هيل وإيجان أن من الأفكار السائد في حقل العلوم الاجتماعية خلال القرن الماضي وقبل الثورة الصناعية أن هناك علاقة غير متكافئة بين الملاك من ناحية وبين العمال من ناحية أخرى فالأفراد في المنظمات الإنتاجية يتعرضون لعزلة متزايدة بالإضافة إلى انعدام الشخصية على الرغم من أن هؤلاء الأفراد يمتلكون قدرات ومواهب طبيعية فالعمال في هذه الظروف لا يؤدون أعمالهم برضا وقناعة لإشباع حاجاتهم الطبيعية في الإنتاج وإنما ينظرون إلى العمل كعبء يجب التخلص منه متى ما سنحت الفرصة فهم يعملون بدافع الحصول على قوتهم اليومي أو لأنهم يرغمون على العمل فعملهم ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق هدف

إذاً يراه هيل وإيجان أن من الأفكار السائد في حقل العلوم الاجتماعية خلال القرن الماضي وقبل الثورة الصناعية يتلخص فيما يلي:

1) العمال يتعرضون للعزلة.

2) العمال يتصفون بانعدام الشخصية رغم قدراتهم ومواهبهم.

3) العمال لا يعملون برضا ويعتبرون العمل عبئا لابد من التخلص منه.

4) العمال يعملون بدافع الحصول على قوتهم اليومي أو لأنهم يرغمون على العمل.

5) عملهم ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق هدف.

كان للعالم ماكس فيبر الأثر الواضح في تطور نظريات المنظمة الإدارية من وجهة نظره:

- إن أي منظمة (خاصة، عامة، دينية،...) لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل به السلطة من القمة إلى القاعدة.
- رأى ماكس فيبر تزايد حاجة الدولة إلى التدخل في الأنشطة الإدارية والبناء التنظيمي في ذلك الوقت لم يكن ملائماً للمساهمة بفعالية في حل المشاكل الاجتماعية والسياسية.
- ومن هذا المنطلق وضع ماكس فيبر مجموعة من السمات والخصائص للجهاز البيروقراطي المثالي هذه السمات لابد أن يتميز بها هذا النظام البيروقراطي من أجل أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية.

ومن الخصائص:

1) تقسيم العمل.

2) ضرورة الفصل بين أعمال الموظف العامة وأعماله الخاصة.

3) شغل الوظائف يقوم على أساس التعيين وليس الترشيح.

4) كل وظيفة تطلب مهارات معينة ولابد من اختيار الموظف الأكثر كفاءة.

5) الترقية تقوم على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً ويؤخذ برأي المشرفين في ذلك.

6) أداء الموظف لابد أن يخضع لرقابة منظمة.

7) حق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب الجزي والعلاوة.

من هذا يتضح أن ماكس فيبر اهتم

1. بوصف الجهاز التنظيمي المثالي في نظره والذي يستطيع أن يحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية.
2. أن الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن استخدامه للتأثير على سلوك الفرد.

لكنه قلل من أهمية أو على أقل تقدير تجاهل متغيرات أخرى.

1. الجانب الاجتماعي والنفسي للموظف والبيئة الداخلية للمنظمة وما لها من أثر على معنويات الأفراد وبالتالي على إنتاجيتهم (ركز على الجانب المادي في التأثير على سلوك الفرد وقلل من أهمية -أو حتى تجاهل - دور العامل الاجتماعي والنفسي للموظف).
2. عدم مناقشته لمعطيات بيئة النظام الخارجية وما قد يحدث بها من متغيرات تؤثر على كفاءة المنظمة ومنسوبيها (تجاهل دور البيئة الداخليه والخارجية ومعطياتها في التأثير على معنويات العاملين وكفاءة المنظمة ككل).

هذا المنهج البيروقراطي لم يخلو من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد:

1. الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يضفي نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد (الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين).
2. عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس قد يدفعهم إلى رفض المنظمة وعدم إظهار الحماس لتحقيق أهدافها (رفض المنظمة وعدم الحماس لتحقيق أهدافها نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف).
3. فرض نظام آلي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء (الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلى المفروض).

4. وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي قد ترغبه المنظمة خاصة مع عدم وجود الحوافز المشجعة لتقبل وضع جديد (مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة)

5. قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين (تجنب المسؤولية واختيار البدائل التي تتفق مع الأنظمة والقوانين)

سقمند فرويد ركز على وضع المفاهيم حول حياة الجماعات والمنظمات والمجتمعات أيضاً ويرى أن هناك قيود تضعها الجماعة على حرية الأفراد واستقلاليتهم لكن هؤلاء الأفراد يستخدمون الجماعات والمنظمات ليس فقط لتحقيق أهدافهم بل لتوفير الأمن ضد الأخطار ويرى فرويد أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من مكونات شخصيته المتمثلة في:

1) الهو (ID): وتحتوي على جميع رغبات وغرائز الفرد وتوجه سلوكه لزيادة المتعة والإشباع الفوري لكل الرغبات.

2) الأنا(EGO): وتتمثل في العقل لدى الفرد وهي التي من خلالها يوجه الفرد سلوكه لتحقيق الرغبات والحاجات حسب الظروف المتاحة.

3) الأنا العليا (Superego): ويتمثل في الجانب الشعوري السامي لدى الإنسان وهو الجانب الذي يحدد السلوك الصحيح والخطأ كما يمليه عليه المجتمع.

ويرى فرويد أن هذه المكونات لشخصية الفرد تعتبر عناصر موروثة ولكنها تتأثر بالتعلم والخبرة نجد أن هناك شبه اتفاق بين وجهات النظر السابقة على أن الفرد دائماً في حالة صراع مع القوى التنظيمية في المجتمع خاصة ذات الطابع البيروقراطي الضخم.

المناهج العلمية:

استكمالاً لهذا التطور التاريخي لمفاهيم السلوك التنظيمي سيكون الحديث حتى نهاية هذا الجزء عن أربعة مناهج علمية اهتمت بوضع مجموعة من الفرضيات حول

طبيعة المنظمات الإنتاجية ووصف كل منها محددات للسلوك الإنساني بناء على هذه الفرضيات سنبدأ بالحديث عن النظرية التقليدية وتتمثل في:

أولاً: الإدارة العلمية:

تعتبر دراسة فردرك تيلور للوقت والحركة من أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية.لاحظ تيلور أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة فالدراسة العلمية للحركات لتأدية العمل بالإضافة إلى دراسة الوقت تمكن من تحديد طريقة عقلانية موضوعية فعاله واقتصادية للقيام بالعمل وبناء على هذا الاتجاه الحوافز المادية فقط ممكن أن تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم

وعلى الرغم مما وجه إلى إسهامات تيلور من انتقادات على أنها:

1) أهملت الجانب الإنساني وتعاملت مع الإنسان كالآلة
2) ركزت على الجوانب المادية فقط كمحددات وموجهات لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة.

إلا أن تيلور أسهم في تقدم حقل الإدارة من خلال إثباته إمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية

ثانياً: العلاقات الإنسانية

- الاهتمام بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية بدأ مع بداية الثلاثينات الميلادية واستمر حتى هذا التاريخ وهو يمثل القاعدة الأساسية للمبادئ التنظيمية.
- بدأ هذا الاتجاه بدراسة هوثورن الشهيرة للمفكر ألتون مايو (1988-1949) التي أجراها مع فريق بحثه في مصانع هوثورن كانت تلك الدراسات تهدف إلى معرفة

العلاقة بين العوامل المادية كالإضاءة وساعات الراحة وطريقة دفع الأجور....الخ وبين إنتاجية العامل.

وبناء على المنهج العقلاني للإدارة (منهج الإدارة العلمية) التوقعات توحي بوجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات المادية والإنتاجية بمعنى أن الاستمرار في زيادة قوة الإضاءة سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس ونفس النتيجة الإيجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت خلاف ما كان متوقع فلم يكن لتلك العوامل المادية الأثر الإيجابي على إنتاجية الفرد بل أثبتت التجارب أن الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية أكثر تأثيراً على معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم

ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسات في الآتي:

1) العوامل الإنسانية أكثر تأثيراً على مستوى الرضا لدى الموظفين وبالتالي إنتاجيتهم من العوامل المادية (اهتمت بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية).
2) أي تجمع بشري ينشأ عنه ما يعرف بالتنظيمات غير الرسمية هذه التنظيمات تضع أنماطاً معينة تحمي سلوك الأفراد (بينت أهمية التنظيمات غير الرسمية في وضع أنماط لحماية السلوك الإنساني)
3) سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له من حوافز معنوية (سميت أيضاً بالحركة النفسية في الإدارة لاهتمامها بالجانب النفسي للعامل)
4) العلاقات الاجتماعية من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي على إنتاجيته (أثبتت إن للاعتبارات الاجتماعية والإنسانية كبير التأثير على الإنتاجية أي أن العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على السلوك والإنتاجية).

قام فريق البحث أيضاً بدراسة المتغيرات غير المادية كتحسين العلاقات الإنسانية وطرق الإشراف ونظام الحوافز والاستقلال الوظيفي.

وبوجه عام توصل الباحثون إلى أن العوامل الاجتماعية أكثر أهمية كمحددات لسلوك الأفراد وإنتاجيتهم من العوامل الاقتصادية والمادية.

شستر برنارد (1886-1961) في كتابه "أداء المديرين" 1938م استعرض حق ممارسة السلطة في المنظمات الإنتاجية وفي رأيه أن الأوامر التي تصدر من الإدارة العليا قد لا تنفذ من قبل المرؤوسين لسببين:

1. قد يكون من الصعب وضعها موضع التنفيذ.
2. قد يعتقد المرؤوس أن هذه الأوامر ليست من صلاحيات الشخص الذي أصدرها.

برنارد يؤمن بأن المنظمة عبارة عن نظام تعاوني لذلك استخدام السلطة يجب أن لا ينحصر على القيادة بل لابد من مشاركة مختلف المستويات الإدارية فـ الأوامر التي تصدر من الإدارة العليا بالمنظمة لابد أن تكون مقبولة لدى الأشخاص بالمستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وهذا ما أشار إليه برنارد بحيز عدم الاختلاف كما أكد برنارد على أهمية إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة في شكل عمل، وقت،...الخ وبين ما يحصل عليه من المنظمة في شكل راتب، سمعة، حوافز،...الخ.إن إيجاد هذا التوازن بدرجة مرضية لدى العامل سيؤثر على سلوكه وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

ويمكن إيجازها فيما يلي: استعرض في كتابة "أداء المديرين" حق ممارسة السلطة في المنظمات الإنتاجية حيث:

- انتهى إلى أهمية مشاركة كل المستويات الإدارية في حق ممارسة السلطة باعتبار أن المنظمة نظام تعاوني.
- أكد أيضاً على أهمية إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة وما يحصل عليه منها.

دوجلاس مكريجـر 1943م صـنف الافتراضـات حـول ماهيـة الـنفس البشريـة إلى مجموعتين سما الأولى X والثانية Y وسلوك المدير من وجهة نظر مكريجـر يتعمـد عـلى تبنيه لأي من المجموعتين:

- **المجموعة الأولى**: مجموعة X: أهم الفرضيات التي تميزها أن الإنسان بطبيعتـه لا يحب العمـل ويحـاول تجنبـه يرغـب في التبعيـة ويتهـرب مـن المسـؤولية ولتوجيه سلوك الفرد بناء على هذه الافتراضات لابد للمنظمـة مـن اسـتخدام العقاب التهديد والحوافز المادية إذا رغبت في تحقيق أهدافها.
- **المجموعة الثانية**: مجموعة Y: تفترض أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويتحمـل المسؤولية وليس من الضرورة أن يعمل خوفاً من العقاب وإنما أملاً في الثواب أيضاً فالوسيلة الفعالة للتأثير إيجابياً على سلوك الأفراد كما يرى مكريجر هي إعطاء فرصة للمشاركة الفعالة والرقابة الذاتية وإعانة الأفـراد عـلى اكتشـاف وتطوير تلك الصفات الإنسانية.

هذا المنهج الإنساني لم يخل من بعض المآخذ (العيوب) ومنها على سبيل المثال:

1. إهمال الجانب التنظيمي الرسمي عـلى الـرغم مـن أهميتـه في التـأثير عـلى السلوك الفردي والتركيز على الجانب البشري
2. إهمال أهمية التناقضات والصراعات داخل التنظيم وما قد تفضي إليـه مـن إبداع، تجديد، ابتكار، تغيير،...الخ وهي أمور مرغوب فيها
3. التركيز فقط على الحوافز المعنوية كموجهات لسلوك الفـرد التنظيمـي عـلى الرغم من أهمية الجانب المادي للحوافز

ثالثاً: المنهج السلوكي:

تعتبر نظرية إبراهام ماسلو 1943م "السلم الهرمـي للحجـات الإنسـانية" مـن أشـهر النظريات التي حاولت تفسير السلوك الـبشري.السـلوك الإنسـاني بنـاء عـلى هـذه النظريـة يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع رغباته والرغبات تأخذ شكل هرمي ومن الممكن اسـتخدام الحاجات التـي تحتـل قاعـدة الهـرم "الحاجـات الفسـيولوجية" لتوجيـه سـلوك الفـرد وإذا

ما أشبعت هذه الحاجات بدرجة مرضية علماً بأن الرضا نسبي ويختلف من شخص إلى آخر حسب الفروق الفردية برزت الحاجة التي تليها "الحاجة إلى الأمن" كمحددات لسلوك الأفراد وهكذا الحاجات الأخرى "الحاجة إلى الاجتماع" الاعتراف من فبل الغير ثم حاجات تحقيق الذات تعتبر حاجات لا نهائية لذا من الممكن استخدامها دائماً لتوجيه سلوك الفرد داخل المنظمة

هربت سيمون الحائز على جائزة نوبل 1978م في كتابه السلوك الإداري 1949م اتخذ من تحليل صناعة القرار مدخلاً لفهم السلوك الفردي ومن وجهة نظره المنظمة ما هي إلا مجموعة من الأشخاص متخذي قرارات من أجل تحقيق هدف مشترك وسلوك هؤلاء الأفراد يتأثر بالبناء التنظيمي ونوعية الأسلوب الاتصالي المتبع وغيره من الجوانب الرسمية في التنظيم كما يرى صعوبة استخدام مراحل الطريقة التقليدية في اتخاذ القرارات وذلك لأن الإنسان له قدرات عقلية وخبرات محدودة بالإضافة إلى عدم توفر المعلومات بالدرجة المطلوبة وضيق الوقت كل هذا يحد من قدرته على تقييم جميع البدائل الممكنة لذا فالقرار يتخذ إذا كان متخذه راض عن أفضل بديل متوفر لديه.

أحدث هيرزبرج تحول في الفكر الإداري حول العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي على إنتاجيته فالاعتقاد الإداري السائد قبل دراسات هيرزبرج وفريقه هو أن العوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف انعدامها يؤدي بالضرورة إلى عدم رضاه أيضاً العوامل التي تكون سبباً في عدم رضا الموظف انعدامها سيدفعه إلى مزيد من الرضا بإجراء مقابلات شخصية مع 200 مهندس ومحاسب وسؤالهم عن آخر موقف جعلهم سعداء أو غير سعداء توصل إلى أن الاعتقاد السابق حول الرضا الوظيفي كان غير حقيقي فالعوامل التي تؤدي إلى رضا الموظف تختلف عن العوامل التي تسبب عدم رضاه.

- **المجموعة الأولى:** أطلق عليها هيرزبرج العوامل الدافعية: وهي العوامل التي يؤدي توفرها إلى زيادة الرضا لدى الموظف من هذه العوامل الإنجاز، أهمية العمل نفسه، المسؤوليات, إمكانية التقدم الوظيفي.

- **المجموعـة الثانيـة:** سـماها هيرزبـرج العوامـل الوقائيـة: هـذه العوامـل عـدم وجودها يسبب حالة عدم الرضا لدى الموظف ويؤثر سلباً على إنتاجيتـه لكـن وجودها من وجهة نظر هيرزبرج لا يزيد عـن رضـا الموظـف وبالتـالي لا تـؤثر إيجاباً على سلوكه ومن هذه العوامـل سياسـات المنظمـة وإجراءاتهـا الإداريـة ونظام الإشراف والعلاقات الشخصية والراتب والأمن وظروف العمل والعلاوات من وجهة نظر هيرزبرج الإدارة تستطيع أن تؤثر على سلوك منسوبيها إيجابيـاً باستخدام العوامل الدافعة وتستطيع كذلك أن تمنع حدوث حالة عـدم الرضـا والسلوكيات السلبية بتوفير العوامل الوقائية

ديفيد ماكليلاند 1966م أكد أن الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى القـوة بالإضـافة إلى حاجة الفرد للعمل مع الأصدقاء والأقارب والأصحاب تمثـل العوامـل الأساسـية التـي تحدد نوعية سلوك الفرد فللأشخاص (الحاجة إلى الإنجاز) الـذين لـديهم حاجـة للإنجـاز نمط سلوكي معين فهم يضعون لأنفسهم أهدافاً غير خيالية قابلة للتحقيق بهـا نـوع مـن التحدي لقدراتهم وإمكانيـاتهم يفضـلون عـدم المغـامرة عـلى حسـاب العمـل يحبـذون التعامـل مـع المشـكلة ومواجهتهـا وعـدم تركهـا للظـروف يهتمـون بالإنجـاز أكـثر مـن اهتمامهم بالعائـد مـن العمـل إظهـار السـيطرة عـلى مجريـات الأمـور داخـل التنظـيم المجموعة الثانية (الحاجة إلى القوة) الأهمية هي أهم بواعث السلوك بيـنما المجموعـة الثالثة (الحاجة إلى العمل مع الاصدقاء) العمل مع من يرغـب حتـى ولـو عـلى حسـاب الأداء تحكم تصرف أفرادها.

رنسز ليكرت 1976م يرى أن فعالية المنظمة ورضا منسوبيها تزداد عندما يكـون النمط القيادي المتبع قائم على أساس المشاركة.

فقد قام بتحديد أربعة أنماط لإدارة المنظمات الإنتاجية:

1. منظمـة قليلـة الثقـة في منسـوبيها: مشـاركتهم في صـناعة القـرار معدومـة والسلطات مركزة بالكامل على يد القيادة العليا ودوافع العمل هي التهديد والعقاب.

2. منظمة تسمح بإبداء وجهة النظر وتعطي قليلاً جداً من الحوافز للتأثير على سلوك أفرادها.
3. منظمة لديها بعض الثقة في منسوبيها: تتيح لهم الفرصة في اتخاذ القـرارات المحددة بينما السياسة العامة والقرارات المهمـة تتخـذ مـن قبـل الأشـخاص محتلي قمة الهيكل التنظيمي (الإدارة العليا).
4. منظمة لديها ثقة كاملة في قدرات أفرادها: نمطها القيادي السـائد الأسـلوب اللامركزي وموجه سلوك الأفراد هو شعورهم بالمسؤولية تجاه منظمتهم

ليكرت أكد على أن الأسلوب الأخـير أو مـا اسـماه بنظـام 4 (منظمـة لـديها ثقـة كاملة في قدرات أفرادها: نمطها القيادي السائد الأسلوب اللامركزي وموجه سلوك الأفراد هو شعورهم بالمسؤولية تجاه منظمـتهم) هـو الأسـلوب المثـالي للتـأثير عـلى معنويـات الأفراد ورضاهم وبالتالي توجيه سـلوكهم إيجابيـاً حيـث سـتنخفض نسـبة لتـذمر وتـرك العمل والغياب بين صفوقهم وكل هذا بـالطبع سـيزيد مـن فعاليـة المنظمـة الأسـاليب القيادية الأخرى مـن وجهـة نظـر ليكـرت قـد تـؤدي إلى رفـع مسـتوى الإنتاجيـة عـلى المستوى القصير لكن على حساب مخـزون المنظمـة عـلى المـدى البعيـد مـن مصـادرها البشرية وهذا الأسلوب كفايته الإنتاجية محدودة

رابعاً: الاتجاه التنظيمي:

1. أنشطتها لابد يعتريها نوع من التغيير المستمر لتعكس البيئة التـي تخـدمها هذه المنظمة.
2. هناك مستويات مختلفة من السلوك: سلوك على مستوى الأفراد يحـدث عـلى مستوى الأفراد وسلوك جماعي يحدث على مستوى الجماعـة ثـم سـلوك عـلى مستوى المنظمة ومن المتوقع أن يختلف سلوك الفرد عن سلوك الجماعـة عـن سلوك التنظيم وهذه المسـتويات أيضـاً في حالـة التفاعـل مـع بعضـها الـبعض فالسلوك على مسـتوى المنظمـة يتـأثر بسـلوك الأفـراد ونمـط سـلوك الجماعـة يحدده أعضاؤه وسلوك كل عضو يتأثر بما تفرضه الجماعة من قيود وما تـوفره

من فروض وكلا المستوين (مستوى الأفراد ومستوى الجماعة) يتـأثر سـلوكياً بالجانـب الرسـمي في التنظـيم إضـافة إلى تـأثير البيئـة الخارجيـة عـلى كـل المستويات السابقة.

أ. **المستوى الفردي**: سلوك الفـرد حصـيلة لعمليـة دمـج بعـض المـؤثرات الخارجية التي يتعرض لهـا مـع خصائصـه الفرديـة "اتجاهاتـه، قيمـه، مستوى إدراكه،..." بالإضـافة إلى ضـغوط الجماعـة التـي ينتمـي إليهـا والأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل وتمثـل الجانـب الرسـمي في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار العادات والتقاليـد والـدين وغيرهـا مـن معطيات بيئته الخارجية كل هذه المتغيرات وبنسـب متفاوتـة تشـكل سلوك الفرد

ب. **المستوى الجماعي**: الإنسان اجتماعي بطبيعته لذلك قلـما نجـد عضـواً في تنظيم رسمي لا ينتمي إلى جماعة معينة هذه الجماعات كـما ذكـر سابقاً تضع أنماطاً معينة تحكم سلوك أعضائها مقابل ذلك تهيئ هـذه الجماعات فرص لأعضائها قد لا تتحقق لمن ليس عضواً بها

ت. **المستوى التنظيمي**: تتم صياغة الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم كل ما يتعلق بالمنظمـة ومنسـوبيها منـذ اللحظـة الأولى مـن إنشـائها سلوك الأفراد من قادة ومرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة تـتم في إطار ما تفرضه عليهم هذه الأنظمة من قيود ومـا تهيـئ لهـم مـن فرص

ث. **البيئة**: المنظمات لا تعمل من فراغ بل تعتبر جزءاً من العالم الخـارجي تستمد كل ما تحتاجه من بيئتها وتمد هـذه البيئـة بإنتاجهـا في شـكل سـلع وخـدمات نجـاح المنظمـة يعتمـد عـلى كفـاءة قادتهـا للتفاعـل بإيجابية مع معطيات البيئة الخارجية للتنظيم

3. سلوك المنظمة يتـأثر بالجوانـب الاجتماعيـة والتقنيـة المتاحـة لـذا نجـد أن منظمات العمل والإنتاج تشتمل على خصائص النظام المكون من مجموعـة من العناصر المتفاعلة مع بعضـها الـبعض والتـي هـي في حالـة تفاعـل مـع بيئتها الخارجية

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثلة فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم لذا حاول الكثير من الكتاب والعلماء فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات.

ما هو السلوك المحتمل من فرد جماعة من الأفراد في موقف ما؟ ما هي العوامل والمؤثرات التي تدفعهم لتصرف ما؟ لماذا تختلف ردود الفعل من شخص لآخر أثناء تعرضهم لمؤثر خارجي واحد؟ لماذا نجد بعض المنظمات أكثر نجاحاً من الأخرى على الرغم من تشابه الظروف والفرص والإمكانات؟ كيف يمكن للفرد أن يؤثر في الجماعة؟ ما دور الجماعة المتماسكة أيضاً في التأثير على الفرد وعلى قدرات التنظيم في تحقيق أهدافه؟ ما أثر بيئتي النظام الداخلية والخارجية على أداء وسلوك الموظف؟...

الحاجة الملحة للإجابة على هذه الأسئلة وغيرها فيما يتعلق بسلوك الأفراد داخل التنظيم أثبت أهمية دراسة السلوك التنظيمي.

اعتبارات بنيت عليها هذه الأهمية (أهمية دراسة السلوك التنظيمي):

1. هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف ومسؤولية الإدارة في هذه الحالة معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك الموظف وبالتالي إنتاجيته
2. التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه
3. بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها

4. يعتبر الإنسان أهم عنصر في التنظيم ويـؤثر سـلوكه داخـل المنظمـة عـلى كفاءة التنظيم
5. الحـالات النفسـية لـدى العامـل أو الموظـف مـن اضـطرابات وتـوتر وانفعالات....الخ تعتبر من المتغيرات التي تؤثر على سـلوك الفـرد وبالتـالي على أدائه
6. القيادة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانـب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثير على سلوكيات المرؤوسين
7. سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لابد من دراسة الكيفية التـي مـن خلالها تستطيع المنظمة سد هـذه الحاجـات بمعنـى آخـر مـا هـي أفضـل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد
8. الدراسـة العلميـة للسـلوك التنظيمـي تسـاعد في تقـدير نوعيـة الحـوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة فغالباً مـا تكـون الحـوافز المعنويـة أكـثر تـأثيراً لـدى الأشـخاص شـاغلي المسـتويات الإدارية العليا بينما تـؤثر الحـوافز الماديـة إيجابيـاً في المسـتويات الإداريـة الأقل
9. فهم البيئة الخارجية للنظام وما توفره من فرص وما تضعه من قيـود عـلى المنظمة ومنسوبيها وما قد يكون لمتغيراتها من آثار إيجابية أو سلبية عـلى سلوك الفرد
10. التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بمـا يخـدم مصـلحة المنظمـة عـن طريـق التحكم في مسببات ذلك السلوك
11. تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم

12. هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه.بمعنى أن أي تأثير إيجابي على اتجاهات منسوبي المنظمة سيكون له أثر إيجابي على سلوكهم
13. الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة فواجب الإدارة إذاً هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابياً على سلوكه
14. تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد فمثلاً إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفئ مادياً أو معنوياً فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي
15. سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالباً ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها.فهي تأخذ صفة الإلزام إذا ما رغب الفرد الاحتفاظ بعضويته.فهم هذه المعايير والتفاعل معها إيجابياً من أهم مسؤوليات الإدارة
16. كبر حجم المنظمات الإنتاجية حتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد.الخيار الأمثل لدى الإدارة للتعامل مع هذه الظاهرة هو احتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية.بمعنى آخر تهيئة الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي
17. الصراع على مستوى الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها فقد يدفع الفرد ويوجه سلوكه إلى مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير والتغيير و...الخ وكل هذه أمور مرغوب فيها.مسؤولية القيادة إذاً كيف يمكن توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة المنظمة

18. يعتبر الفرد أهم عنصر في التنظيم.لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي

19. النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لابد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان.وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخلياً ومع بيئتها الخارجية.هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري

مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي أحد علوم السلوك التطبيقي ونتيجة لذلك فقد بني على مساهمات العديد من حقول السلوك حيث يمكن القول أن الحقول الأساسية التي ساهمت في إثراء علم السلوك التطبيقي تتمثل في الآتي:

1. **علم النفس:**

يمكن تعريف علم النفس بأنه "هو ذلك العلم الذي يسعى لدراسة وقياس وتفسير وأحياناً تغيير سلوك الفرد" أهتم علماء النفس بدراسة السلوك الفردي ومحاولة فهمه.وتتلخص مساهماتهم في موضوعات كنظريات التعلم والشخصية وعلم النفس الإداري ويهتم علم النفس الإداري بمشاكل مثل الاجتهاد العصبي الناتج عن العمل والملل وكافة الظروف والأحوال التي تؤثر في كافة العمل وحديثاً امتدت مساهمات علم النفس لتشمل التدريب والإشراف واختيارات التعيين والقيادة الإدارية والدوافع والحوافز والرضا وتقييم الأداء وقياس الاتجاهات وكافة الأنشطة التي تهدف تعديل السلوك الإنساني داخل التنظيم بما يخدم الأهداف والأنماط السائدة.

2. **علم الاجتماع:**

بينما علماء النفس ركزوا اهتماماتهم على المستوى الفردي كان علـماء الاجـتماع ينظرون إلى النظام الاجتماعي ككل حيـث أن الفـرد هـو جـزء مـن الكـل وكـان علـماء الاجتماع "يدرسون الناس في علاقاتهم بالأشخاص الآخرين" وقد ساهم علـم الاجـتماع في علم السـلوك التنظيمـي مـن خـلال دراسـة المجموعـات التـي تظـم خصوصاً التنظـيم الرسمي وساهموا في دراسة ديناميكيـة المجموعـات والهيكـل التنظيمـي والبيروقراطيـة والاتصالات والقوة والصراعات.

3. **علم النفس الاجتماعي:**

يعتبر هذا النوع جديداً نسبياً حيث يحاول دراسة السلوك بين الأفراد بينما علـم النفس وعلم الاجتماع يحاولان تفسير السلوك الفردي والاجتماعي على التـوالي نجـد أن علـم الـنفس الاجتماعـي يحـاول تفسـير كيـف ولمـاذا يـتصرف الأفـراد في نشـاطات المجموعات إن أحد المجالات الرئيسية التي حظية باهتمام علماء النفس الاجتماعي هو مفهوم التغيير وكيفية إحداث التغيير والتخفيف من عوامل مقاومة التغيير كذلك يهـتم هذا النـوع مـن العلـوم بقيـاس وفهـم وتغيـير الاتجاهـات والاتصـالات وكيفيـة إشـباع الاحتياجات الفردية عن طريق أنشطة المجموعات.

4. **علم الإنثروبولوجي:**

يدرس هذا العلم المجتمعات خصوصاً البدائية منهـا لمعرفـة الإنسـان ونشـاطاته فالطريقة التي نتصرف بها هـي وظيفـة الثقافـة التـي ننتمـي إليهـا والفـرق في طريقـة التفكير والسلوك بين الأوروبي والعربي وبين سكان القريـة والمدينـة هـي ضـمن اهـتمام هذا الفرع من العلوم.

5. **علم السياسة:**

ساهم علم السياسة في محاولة معرفة السـلوك الإنسـاني في التنظـيم مـن خـلال دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية ومن المواضيع المحددة هـو دراسـة الصراعات والقوة وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية.

الفصل الثالث

نظرية المنظمة

الفصل الثالث

نظرية المنظمة

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف المدير والتي يعتمد عليها في الجمع وتوحيد أعمال المرؤوسين كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع، لأنه من خلال عملية التنظيم مهما كبر عدد العاملين داخل المنظمة فإنه يكفل تعاونهم بشكل فعال لذلك فهي عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية المتعددة داخل المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع ولقد أصبح واضحاً مع التقدم والتطور التكنولوجي الهائل وكبر حجم المشاريع بأنه لم يعد بمقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شئون المشروع بل يحتاج إلى مساعدة أشخاص آخرين ولهذا أصبح المدير بحاجة ماسة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين الآخرين ويوضح العلاقات فيما بينهم ويحدد السلطات والمسئوليات لكل شخص بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى كفاءة ممكنة.

مفهوم التنظيم وأهميته:

إن كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية، صناعية، تعليمية، سياسية، رياضية ... الخ، وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني: "جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة"1.ولكن هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلفت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية المعرف للتنظيم ولكن جميع التعريفات تؤدي إلى نفس المعنى وفيما يلي نسوق عدة تعريفات للتنظيم لعدة باحثين في مجال الإدارة.

يقول ليندال ايرويك " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص".

ويقول شيستر برنارد " التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في

المساهمة الفعلية في العمل.وعرف سايمون " التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.وهذا يوضح لنا أن " التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات"2.

وهكذا فإن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين.

أهمية التنظيم:

لا أحد يستطيع أن ينكر أن التنظيم له أهمية كبيرة في نجاح المشروع بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:-

1- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره.
2- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.
3- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.

4- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.

5- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

الهيكل التنظيمي:

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

Max Weber 1958: يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين.

ويرى Richard M.stears أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

وأما Hall 1989: الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار Contexte،والنماذج Lisign ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.

ويعرفه Stonar: بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

ومن خلال هـذه التعـاريف السـابقة يتضـح أن الهيكـل التنظيمـي يتكـون مـن مجموعة من عناصر رئيسية وهي:

1.يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

2.التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.

3.نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

4.مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

1- **تحديـد الأهــداف الأساســية للمنشــأة Determine organization's objectives:**

إن الخطـوة الأولى في عمليـة التنظـيم هـو معرفـة الأهـداف الرئيسـة والفرعيـة الخاصـة بوحـدتك.حيـث أن عمليـة تحديـد الأهـداف تسـاعد في تحديـد الاحتياجـات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

2- **تحديد ما يجب عمله Determine what is tbe done :**

الخطوة التالية في عملية التنظـيم هـي دراسـة المهمـة الخاصـة بوحـدتك.فهـذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.فمثلا قد يعرف مدير التسـويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج، وإدارة رجـال البيع، والقيام ببحوث التسويق وهكذا.

3- **تخصيص وتوزيع الأعمال: Assign Tasks:**

إن الخطوة التالية هـي تقريـر كيـف سـيتم تقسـيم الأعـمال الواجـب القيـام بهـا، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها.مثال عـلى ذلك، قيام شركة الشرق للمشروبات الغازية بإيجـاد أقسـام للإنتـاج، والتمويـل والتسـويق، وشئون الموظفين.إن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجـم المهـام والأعبـاء

المنوطة بها.فمثلا، إن مدير التسويق قد يضع شخصا واحدا مسئولا عن الإعلان وبحوث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

4- **تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل** وظيفة في الوحدة التنظيمية.وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير.فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

5- **تقرير السلطة اللازمة Decide how much Authority you should Designate:**

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرءوسيك فمثلا، قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسئول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 1000$، وما زاد على ذلك فلا بد من الاتصال ومراجعة المدير في ذلك.كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يتحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

6- **إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة Draw an organization Chart**

في كثير من منظمات الأعمال يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية: وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، والتي فيه تحدد الأعمال والأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث أثبت "ألتون مايو" في دراسته أن الأفراد العاملين ينفقون جزءً من وقتهم في أداء

أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي، وتوصل أيضاً إلى وجود مبادئ ومعايير وقواعد تحكم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية:

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1. يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.
2. تعتبر العلاقات الشخصية أساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي بعكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.
3. تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي.
4. يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو إتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناءً عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة، فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، وكل تنظيم غير رسمي يمكن أن يتطور ليشكل إلى حد ما تنظيماً رسمياً، فالتنظيمات غير الرسمية تعرّف "بأنها مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المنظمة".

نماذج الهيكل التنظيمي:

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1.الهيكل التنفيذي: هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين، أما ما يؤخذ عليه هو:

- يهمل مبدأ التخصص (أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية).
- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلة في نطاق اختصاصهم.
- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية.
- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.
- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

2.**الهيكل الوظيفي:** استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، ويتميز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.

- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.
- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.
- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:

- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.
- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعية بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

3.الهيكل الاستشاري: هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

ومزايا هذا النوع من التنظيم:

- السلطة محددة.
- الإفادة من مبدأ التخصص.
- تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة.
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر.

- زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يـؤدي إلى تنميـة طبقـة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية.

ولكن ما يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين، إذاً أن مهمة الفنيين تقتصر على تقـديم النصح والتوجيه إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يـؤدي إلى الصراع في المنظمة.
- ميل الفنيين إلى ممارسة السـلطة التنفيذيـة وهـذا يـؤدي إلى تـداخل السـلطة واضطراب في تتابعها.
- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاسـتعانة بخـبرة الفنيـين الاستشـاريين من قبل التنفيذيين.

4.**الهيكل التنظيمي الشـبكي:** بموجـب هـذا النمـوذج يتواجـد تنظـيم مركـزي صـغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحـوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلـك عـلى أسـاس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة مـن المـديرين التنفيذيين يتركـز عملهـم في الإشراف عـلى الأعـمال التـي تـؤدى داخـل المنظمـة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعـات والتسـويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجيـة قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج الـبلاد، أو قـد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصـين في تحسـين الجودة.

ومن المآخذ الرئيسية على هذا النـوع مـن التنظـيم عـدم وجـود رقابـة مبـاشرة، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة، فهي تلجـأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه، كـذلك

هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

1. الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفاق العمل وخفض في التكلفة.
2. التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.
3. الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
4. تحقيق الرقابة التلقائية: يقضي مبدأ التلقائية بأن لا يخضع قصدهن أحدهما مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد، مثال ذلك: لا يحق أن يكون مسئول

الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.

5. عدم الإسراف: أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل اكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

6. مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.

العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي:

التصميم التنظيمي هو تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.

والواقع إذا أردنا فهم المقصود بالتصميم التنظيمي فإن علينا أن نقوم بعقد مقارنة بين مصطلح الهيكل التنظيمي (Organization Structure) ومصطلح التصميم التنظيمي (Organization Design) فعندما نتحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية، أما الحديث عن التصميم التنظيمي

فهو الحديث عـن التعريفـات الفريـدة والعلاقـات المتداخلـة بـين هـذه العنـاصر التـي تساعد المنظمة على وضع إستراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها¬¬.

والتصميم التنظيمي قد يخضع إلى بعض التـأثيرات الناتجـة عـن بعـض العوامـل التي سيتم عرضها في هذا البحث.

درجة الرسمية.

يعرف جماعة Aston 1969 درجة الرسـمية Finalization بأنهـا الدرجـة التـي تكـون عنـدها القواعـد والإجـراءات والتوجيهـات مكتوبـة في قائمـة شـاملة، والمعياريـة Standardization بأنها مـدى وجـود قواعـد ونظـم محـددة مسـبقاً مـن قبـل الإدارة لاستخدامها كمرشـد للسـلوك في مجـالات معينـة، وسـنعرض فـيما يـلي مـداخل قامـت بتحديد درجة الرسمية:

1.المدخل التقليدي:

مفهوم الرسمية ينطلق مـن جهـود الألمـاني Max Weber عـن التنظـيمات غـير الشخصية، حيث جمع أفكاره في نموذج أسماه النمـوذج البيروقراطـي أو المثـالي، ويشـير Max 1957 في هذا النموذج إلى الرسـمية باعتبارهـا الشـكل الأول المقـترح لأي تنظـيم، ويركز اهتمامه في النموذج البيروقراطي عـلى مجموعـة القواعـد الرسـمية التـي تعطـي الحق لمجموعة من الأفراد أن تواجه أفراد آخـرين، ويـرى Weber أن تحقـق السـيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفـراد تتطلـب أن يشـعروا بـأن هنـاك التـزام علـيهم بطاعة أوامر الرئيس في نفس الوقت يجـب أن يـزود الـرئيس بـالإدارة التـي تمكنـه مـن إصدار الأوامر لهذا العدد الكبير من المرؤوسين، وهذه الإدارة هي السلطة الرسمية.

ويميز Weber بين ثلاثة رسـائل لممارسـة السـلطة البطوليـة والسـلطة التقليديـة والسـلطة القانونيـة، وينتقـد Weber الشـكل الأول والثـاني لممارسـة السـلطة، ويـرى الممارسة القانونية هي الطريقـة الفعالـة بالمقارنـة بالقيـادة البطوليـة والتقليديـة لأنهـا تعتمد على القواعد واللوائح الرسمية التي تتميز بالرشد.

نخرج من ذلك أن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي يرون أن تطبيق درجة عالية من الرسمية تقود إلى تنظيم مثالي ونموذجي يؤدي وظائفه بأكثر الطرق فعالية مما يحقق الرشد والكفاءة، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على السلوك الرسمي غير الشخصي، ومن ثم يمكن تجنب المحسوبية التي تعوق الإنجاز والأداء ومن ثم يمكن تحقيق المزايا التالية:

1. التوظف والترقية على أساس المقدرة الفنية، وتمثل هذه المعايير الأساس الحقيقي للسلطة القانونية، والتي يؤدي تطبيقها إلى ضمان التحاق موظفين ذوي الكفاءة بالتنظيم وفي نفس الوقت تتأكد من ولائهم للتنظيم.
2. وجود نظام اتصال جيد يعتمد على القواعد والإجراءات مما يحقق مزايا كثيرة من أهمها:
   - رفع مستوى العمليات والقرارات.
   - ضمان تحقيق المساواة في المعاملة.

2. المدخل السلوكي:

يرى أصحاب هذا الاتجاه على عكس أصحاب الاتجاه الكلاسيكي أن تطبيق درجة أقل من الرسمية في التنظيم يقود إلى تحقيق نتائج أفضل سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة، واهتم كثير من الباحثين بالآثار غير المقصودة بتطبيق درجة عالية من الرسمية، فقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة وظائف القواعد والهدف منها، واهتم علماء النفس بدراسة التأثير السلبي الذي يحدثه الإفراط في الرسمية على العاملين.ويعتبر Merton 1940 من أوائل الذين تنبهوا للآثار غير المتوقعة إذ يرى أن الإشراف الدقيق والقواعد الصارمة قد تؤدي إلى عدم المرونة، لما أن التشدد في القواعد قد يؤدي إلى المزيد من الجور، وغالباً ما يستخدمها البعض لتحقيق أغراض شخصية وبهذه الطريقة تصبح القواعد هدفاً في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤدي هذا التحول إلى جمود السلوك التنظيمي.

ويرى Selzink أيضاً أن المغالاة في استخدام القواعد بغرض أحكام الرقابة يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، فهذه اللوائح لا تحدد فقط السلوك والأداء المرغوب ولكن تحدد في نفس الوقت الحد الأدنى من السلوك المقبول والأداء المطلوب.

أما Thomson فيرى أن البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، وانتقد نموذج Max على أساس أنه يتعامل مع التنظيم كنظام مغلق لا يتأثر بالتغيرات البيئية، ويرى أن تعارض الأهداف لا يعتبر أمراً حتمياً بل على العكس قد تتكامل الأهداف إذا ما رعت الوحدات التنظيمية ذلك، ويضيف بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية يكون فعالاً إذا ما طبق على عالم ثابت.

ويضيف Ailken 1980 بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلاءم التنظيمات الحديثة والتي تتصف بالتغير وعدم الاستقرار حيث يؤدي إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية ويعوق نمو الشخصية الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة.

3.المدخل الأفقي:

على الرغم من الجهود البحثية التي أشارت إلى ارتفاع درجة الرسمية تمثل أحد خصائص التنظيم الفعال وأيضاً تلك التي أشارت إلى أن انخفاض درجة الرسمية يمثل أحد العوامل التي تقود إلى فاعلية المنظمات، نجد في مقابل ذلك دراسات حديثة تشير إلى عدم وجود درجة رسمية مثالية تحقق الفعالية لجميع المنظمات ولكن تتحدد الدرجة الملائمة في ضوء مجموعة من العوامل الموقفية من أهمها التكنولوجيا والإستراتيجية.

وكأطر تحليلية يمكن من خلالها أن هذه المنظمة تستعمل درجة معينة من الرسمية وهي:

- مدى وجود قواعد رسمية مكتوبة لتوجيه العمل.
- درجة الاعتماد على الاتصالات الرسمية المكتوبة.
- مدى وجود علاقات السلطة محددة في شكل مكتوب.
- مدى وجود نظم رسمية مكتوبة للثواب والعقاب.

درجة التعقد (التكنولوجيا):

التكنولوجيا هي تلك العمليات التحويلية التي تحول المدخلات مثل الموارد الخام والبيانات إلى مخرجات مثل معلومات أو سلع أو خدمات، ومعظم المنظمات تستخدم العديد من التكنولوجيا ولكن أهمها يطلق عليه اسم التكنولوجي الإنساني، وعلى الرغم من أن معظم الأفراد يتخيلون خطوط الإنتاج والآلات عندما يفكرون في التكنولوجي، فإن هذا المصطلح يمكن أن ينطبق أيضاً على المنظمات الخدمية.

فعلى سبيل المثال يستخدم سماسرة البورصة التكنولوجيا لتحويل مبالغ استثماراتهم إلى دخل لهم في نفس الطريقة التي يستخدم بها مصنع البتر وكيماويات التكنولوجيا لتحويل الموارد الأولية الطبيعية إلى منتجات كيماوية.

والكثير الذي نعرفه عن العلاقة بين التكنولوجيا وبين التصميم التنظيمي يبدأ من ذلك العمل الرائد الذي قامت به وورد 1961 فقد قامت هذه الباحثة بدراسة 110 شركة صناعية في جنوب انجلترا حيث جمعت هذه الباحثة معلومات عن تاريخ هذه الشركات وعملياتها الإنتاجية وعن الإجراءات والنماذج المستخدمة بها وبياناتها المالية وقد توقعت الباحثة وجود علاقة بين حجم المنظمة وبين التصميم التنظيمي الخاص بها، ولكنها لم تجد مثل هذه العلاقة، والذي أدى بها إلى البحث عن عوامل أخرى أدت إلى الفروق فيما بين هذه المنظمات من حيث تصميمها للتنظيم، وقد أدى تحليلها للعوامل الأخرى إلى قيامها بتقسيم المنظمات وفقاً للتكنولوجيا الخاصة بها حيث ميزت بين ثلاث أنواع من التكنولوجيا وهي:

- تكنولوجيا الوحدة أو الكميات الصغيرة.
- تكنولوجيا إنتاج الوحدات الكبيرة أو الإنتاج بكميات كبيرة.
- تكنولوجيا الإنتاج المستمر.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية به، وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة

بأنه المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادةً ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية.

وفيما يلي بعض الدراسات التي تبين العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة، ففي دراسة أجراها "تشيلد وَمانميفلد على 72 منظمة صناعية، ويهدف تحديد مدى صحة الاعتقاد بحتمية التأثير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية للتنظيم.وقد انتهت الدراسات إلى العديد من النتائج أهمها:

- تعتبر التكنولوجيا أكثر تأثيراً في تحديد الخصائص الهيكلية في التنظيمات صغيرة الحجم بحيث يكون الحجم هو المؤثر الأفضل للتنبؤ بالخصائص الهيكلية في التنظيمات كبيرة الحجم.
- تزايد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات على المصادر الخارجية عامة.
- تزايد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به.
- يوجد ارتباط بين الرسمية اللامركزية ويعزز كل منها الآخر.

درجة المركزية:

تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، بينما تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

ويشير Hall 1989 إلى أن المركزية تعبر عن كيفية توزيع السلطة أو القوة داخل المنظمات، ويشير Hage 1988 إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات الإستراتيجية من قبل جماعة العمل في المنظمة.

ويضيف Vende Ven 1980 بأن سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة تكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج.

أما الوحدة اللامركزية فإن سلطة اتخاذ القرار فيها تعود إلى مديري الخط الأول وفي ضوء مراجعة المحاولات التي تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالي:

أ- المركزية الرأسية: Vertical Centralization، ويقصد بها توزيع القوة Power والنفوذ الرسمي داخل المنظمة.

ب- المركزية الأفقية: Horizontal Centralization، مدى جماعية أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة، وذلك بغض النظر عن المستوى الذي تتخذ فيه.

ج- المركزية الجغرافية: وتشير إلى درجة التوزيع الجغرافي أو التشتت الجغرافي لفروع أو وحدات المنظمة بصرف النظر عن تركز سلطة صنع القرار.

ولما تميز الدراسات أيضاً بين مفهوم المركزية Centralization ومفهوم المركز Centrality والذي يعبر عن الدور الشخصي أو الاجتماعي للفرد في موقع العمل أو في مجال عمليات التفاعل.

مدخل تحديد درجة المركزية: في سبيل تحديد درجة المركزية في المنظمة يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل أساسية وذلك على النحو التالي:

أ- المدخل الكلاسيكي: يرى أصحاب هذا المدخل أن المركزية الشديدة تؤدي إلى تنظيم فعال حيث تساعد على تحقيق مزايا كثيرة من أهمها:

- ضمان وحدة القرارات وتجنب المشاكل التي تترتب على الخطأ في تفسير القرارات.
- تجنب مشاكل التنسيق والاتصال.
- تجنب المشاكل المترتبة على الخطأ في تفسير بعض المتغيرات والعوامل من قبل متخذي القرارات في المستويات الدنيا حيث تكون الإدارة العليا أكثر إدراكاً وإلماماً بهذه المتغيرات.

ب- المدخل السلوكي: يرى صاحب هذا المدخل أن الإفراط في المركزية يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة والعاملين، ومن ثم يفضل هذا المدخل تطبيق درجة منخفضة من اللامركزية حيث أنها تساعد على:

- سرعة اتخاذ القرارات لأن مشاكل الاتصال سوف تنخفض إلى حد كبير.
- إمكانية تطبيق مراكز المراقبة.
- واقعية ومعقولية القرارات.
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا في المنظمة للتفرغ للقرارات العامة والتي يمكن أنا تؤثر على المنظمة ككل وعدم إضاعة وقتها في حل مشاكل كان بإمكان المستويات الدنيا القيام بها.

ج- المدخل الأفقي: يرى صاحب هذا المدخل أنه لا توجد درجة مركزية مثلى تصلح لجميع المنظمات وإنما يتحدد الأمر في ضوء مجموعة من العوامل والمتغيرات الموقفية والتي من بينها التكنولوجيا والإستراتيجية.

وفي ضوء مراجعة بعض أساليب القياس التي يتم من خلالها دراسة درجة المركزية وذلك ضمن بعدين اثنين: تدرج السلطة ودرجة المشاركة، يتضح مايلي:

أولاً: تدرج السلطة: يتم التعرف عليها من خلال تحديد الآتي:

- درجة المساهمة في القرارات الهامة والمتعلقة بالعمل المباشر.
- درجة المساهمة التي تخرج عن نطاق العمل المباشر.
- درجة تفويض السلطة للمرؤوسين.
- درجة التفويض التي يتم الحصول عليها من الرؤساء.

حيث تزداد درجة المركزية بانخفاض الأبعاد السابقة.

ثانياً: درجة المشاركة، وهي تعبر عن مدى اشتراك المرؤوسين مع المديرين في صنع القرارات وذلك على النحو التالي:

- صنع القرار منفرداً دون إبداء الأسباب.
- صنع القرار منفرداً مع إبداء الأسباب.

- صنع القرار بعد استشارة المرؤوسين.
- صنع القرار بمشاركة المرؤوسين.
- تفويض صنع القرار للمرؤوسين دون اعتراض منهم على ما يتخذه المرؤوسين أو إلزامهم بإبلاغه بمضمون القرار.

الإستراتيجية:

أ-إستراتيجية المنظمة: إن الإستراتيجية التي يتم اختيارها بواسطة الإدارة العليا في المنظمة سوف تلعب دوراً في تحديد أي تصميم تنظيمي يصبح أكثر فعالية، فالشركة التي تأخذ بإستراتيجية النمو الداخلي (أن إعادة استثمار أموالها ونموها بعيداً عن شركات أخرى والاندماج معها) سوف تحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع، ولو أن الشركة أخذت بإستراتيجية التنويع المترابط أو غير المترابط (أي التنويع في المنتجات بإضافة منتجات ذات علاقة أو ليست ذات علاقة بالمنتجات الحالية) فإنها تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بترتيب تلك الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنويع، وإستراتيجية تخفيض حجم المنظمة قد يتطلب قيام الإدارة بتخفيض حجم بعض وحداتها بالتخلص من بعض تلك الوحدات الباقية لديها، وبالمثل فإن إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه قد تفرض على الإدارة تغييراً بحيث يمكنها استخدام نطاقاً أوسع للإشراف بقدر أكبر من المركزية في اتخاذ القرار.

ب- إستراتيجية وحدات العمل: وحدات الأعمال هي وحدات الشركة الأم ولكنها تنفصل بمواردها وإستراتيجيتها وتعامل معاملة مركز ربحية بالنسبة للشركة الأم، وبطبيعة الحال فإن إستراتيجية أي وحدة من وحدات الأعمال سوف تؤثر على التصميم الخاص بالمنظمة ككل وتستطيع أي وحدة أعمال أن تأخذ بأربعة إستراتيجيات:

- إمـا أن تكـون محللـة Analyze وهـي تلـك الوحـدات التـي يتصـف سـوقها ومنتجاتها بالاستقرار ولكن لا مانع لها من إضافة منتجـات أو أسـواق جديـدة مع بقاء أسواقها ومنتجاتها الأساسية هي الأساس الذي يعتمد عليه.
- إما أن تكون منقبة Prospecter وهي تلك الوحدات التي تنقب وتبحث عـن كل ما هو جديد سواء في السوق أو المنتجات التي تقدمها.
- إما أن تكون مدافعة De fonder وهي التي تدافع عن أسواقها ومنتجاتهـا ولا تبحث عن الجديد.
- إما أن تكون مستجيبة برد الفعل، وهـي أسـوأ أنـواع وحـدات الأعـمال والتـي تعمل دائماً وفقاً لرد الفعل وتكون أهدافها غير واضحة.

ج- الإستراتيجية الوظيفية: إن العلاقة بين الإسـتراتيجية الوظيفيـة المنظمـة وبـين التصـميم التنظيمي هي علاقة غير واضحة والتـي تعـود إلى أن هـذه الإسـتراتيجية يـتم التغطيـة عليها واحتوائها بواسطة إستراتيجية المنظمة ككل وإستراتيجية وحـدة الأعـمال، ولـو أن الشركة تأخذ بإستراتيجية الهجوم التسويقي المكثف فإن الشركـة قـد تحتـاج إلى وجـود وحدات مستقلة للإعلان والبيع المباشر والترويج لو أن إستراتيجيتها المالية تتطلـب قـدراً منخفضاً من الديون فإنهـا قـد تحتـاج إلى وحـدة ماليـة صـغيرة الحجـم فقـط ولـو أن إستراتيجية الإنتاج تتطلب إنتـاج المنـتج في عـدد مـن الأمـاكن والمواقـع فـإن التصـميم التنظيمي لابد وأن يعكس فكرة التشتت الجغرافي.

تأثير البيئة:

تلعب البيئـة دوراً أساسـياً في تأثيرهـا عـلى اختيـار الهيكـل التنظيمـي المناسـب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبالتالي تؤثر درجـة الاسـتقرار وعدمـه عـلى الهيكـل التنظيمـي إذ أنـه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

هناك العديد من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي أوضحت العلاقة بين البيئة والتصميم التنظيمي هي تلـك الدراسـة

التي قام بها كل من بيرنز وَستوكر وقد كانت نقطة البداية لهذين الباحثين هـو تقسـيم البيئة إلى نوعين وهما البيئة المستقرة وهي التي تستمر مستقرة عبر الزمن، والبيئة غير المستقرة وهي البيئة موضع عدم التأكـد وسريعـة التغـير ثـم قـام الباحثـان بعـد ذلـك بدراسـة التصـميمات التنظيميـة في ظـل النوعيـة مـن البيئـة، ولقـد وجـد الباحثـان أن المنظمات التي تعمل في ظل البيئة المستقرة يكون لها تصميم تنظيمي مختلف عن تلك التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، وقد أطلق الباحثان على التصميم التنظيمي الـذي يعمل في بيئة مستقرة اسم التنظيم الآلي، وعلى التالي الذي يعمل في بيئة غـير مسـتقرة اسم التنظيم العضوي

ويتماثل التنظيم الآلي مع البيروقراطي فهو تنظيم خالي مـن درجـة عـدم التأكـد وأن هذه المنظمات تعد هيكلها الخاص بأنشطتها بصورة متوقعة عن طريـق اسـتخدام القواعد والتخصص والوظيفي ومركزية السلطة وعلى الوجه الآخر فإن التنظيم العضوي والذي يوجد في البيئة غير المستقرة يتطلب قدراً كبيراً من المرونة في الهيكل التنظيمي.

والواقع أن فكرة وجود تأثير البيئة على التصميم التنظيمي قد وجدت صداها في الولايات المتحدة حيث تم التوسع فيها عن طريق تلك الدراسات التي قام بها كـل مـن لـورانس وَلارش فهـذان الباحثـان يوافقـان عـلى أن للبيئـة الخارجيـة التـي تعمـل فيهـا المنظمة تأثيراً على تصميمها التنظيمي، ولكنهما في نفس الوقت يعتقـدان أن مثـل هـذا التأثير يختلف بين الوحدات المختلفة داخل نفـس المنظمـة، بـل الأكـثر مـن ذلـك يـرى الباحثان أن لكل وحدة تنظيمية بيئة مختلفة تؤثر فيها وأن هـذه الوحـدات تسـتجيب من خلال تنمية الملامح والخصائص الفريدة لها، ومن هذه لملامح والخصائص:

أ-خاصية التمايز:وتعكس لنا المدى الذي يتم فيه تقييم المنطقة الفرعيـة الكثـيرة هي منظمات عالية التمايز،أما تلـك التـي تحتـوي عـلى عـدد محـدودو مـن الوحدات التنظيمية الفرعية فهي نطبق درجة منخفضة من التمايز.

ب-خاصية التكامل: وهي تلك الدرجة التـي يجـب عنـدها أن تعمـل الوحـدات التنظيمية الفرعية كعاص، وذلك بشكل متناسق، فعلى سبيل المثال لو ان كل

وحدة فعلية تتنافس في أسواق مختلفة وأن لكل منها تسهيلاتها الإنتاجية فإن قدراً قليلاً من هذا التكامل بين هذه الوحدات يكون مطلوباً.

ويرى الباحثان أن درجة كلاً من التمايز و التكامل تتوقف على درجة استقرار البيئة التي تعمل فيها الوحدات التنظيمية الفرعية للمنظمة.

تطور نظرية التنظيم (المنظمة)

- التطور في نظريات التنظيم يعكس نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل.
- الفكر التنظيمي فكر غربي: فالعالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية (تحليل وبحث علمي/ تجريب وسائل وبدائل مختلفة للتعامل مع هذه المشاكل/ تقنين المبادئ والنظريات بناءً على نتائج التجارب) لتصبح في أيدي المديرين.
- الثورة الصناعية تعتبر البداية للاهتمام بنظريات المنظمة.
- النظريات والمبادئ هي محصلة علمية للدراسة والبحث.
- النظريات الإدارية هي أجوبة وحلول لمشاكل موجودة، أو أجوبة لمشاكل يتم التنبؤ بإمكانية وقوعها بحيث يتم وضع الحلول لها مسبقاً.
- تطورت نظرية التنظيم (المنظمة) من منظورين أساسيين:

أولا: المنظور النظمي.

ثانياً: المنظور الهدفي.

أولا: المنظور النظمي:

التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون من أنظمة فرعية ويتفرع هذا المفهوم إلى:

- منظور يعتبر المنظمة نظام مغلق معزولاً عن البيئة.
- منظور يعتبر المنظمة نظام مفتوح.

ثانياً: المنظور الهدفي:

تُعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً هادفاً يُنشئ بوعي لتحقيق أهداف محددة.

وينقسم هذا المنظور لاتجاهين:

- تهدف المنظمة إلى تحقيق الأهداف المحددة لها بشكل عقلاني وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية.
- ليست بالضرورة أن تكون الأهداف التي تسعى لتحقيقها هي الموضوعية، بل يمكن ان تكون شخصية والتي ستتقرر نتيجة للصراع والمصالح لذوي النفوذ في المنظمة.
- دور المديرين أساسي في تفسير الأهداف واختيار المسارات لتحقيق هذه الأهداف.
- كما أن عملية القرار لن تكون عقلانية إلا بالقدر الذي يضمن مصالح ونفوذ واستمرار دور المديرين وتحكمهم في المنظمة.

تطور نظرية المنظمة

- مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي.
- نيقولا ميكافللي: القرن 16: الغاية تبرر الوسيلة جاءت أفكاره في كتابه (الأمير: عدة نصائح في كيفية محافظة الأمير على الحكم والإمارة).
- وقد ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة فالقيادة: (القدرة على إرضاء المرؤوسين ومدى قبولهم به ومنحه الولاء).
- نصائحه تتوافق مع المنظور السياسي للمنظمة (باعتبارها مسرحاً تتصارع فيه الإدارات وتتحدد فيه السياسات).
- آدم سميث (أبو المذهب الرأسمالي): ساهم في تحديد آليات زيادة الإنتاج من خلال مبادئ أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الإنتاج كماً وكيفاً: (مبدأ تقسيم العمل والتخصص في التنظيم كشرطين لزيادة الإنتاج).

- مثال: مصنع مسامير (10 عمال) ينتج 48000 مسمار أي بمعدل 4800 مسمار لكل عامل، بينما لا يتمكن العامل من إنتاج أكثر من 10 مسامير إذا قام بالعمل من ألف إلى الياء.
- تم تطبيق مبادئه على خطوط الإنتاج المختلفة وأثبتت نجاحها:
- تقليل التكاليف: عمال غير مهرة/ أجور رخيصة/ضمان حسن الأداء.
- أعمال روتينية: تقسيم دقيق للعمل/ أعمال جزئية تعتمد على تطبيق التعليمات بحرفية.
- أهم النظريات من منظور تاريخي
- أهم نظريات المرحلة الأولى:
- نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: هي وليدة الفترة التي ظهرت فيها (الثورة الصناعية الكبرى/ المذهب الاقتصادي الرأسمالي).
- بدأ النظر للإدارة كعلم (بداية إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة).
- تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.
- أولاً: نظرية الإدارة العلمية لفريدرك تايلور: ألف كتاب مبادئ الإدارة العلمية في عام 1911 بعد تقاعده.
- تميزت تلك الفترة التي عاصرها تايلور بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية، لذا جاءت أفكاره مناسبة لتلك الفترة حيث ركز على الحصول على أقصى حد (كمية) من الإنتاج.
-اهتم أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الانتاج السابقة التي قدرت عشوائياً معدل الانتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحافظوا عليه.

- أول من اخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث بمنهجية علمية عام 1898، وانصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة)
- حاول معالجة مشكلات: تدني الانتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الانتاج، من خلال قيامه بالتجارب التالية:
- تجربة رفع الكتل المعدنية: هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الانتاجية.
- 75 عامل / يرفع العامل ما معدله 12, 5طن من الخامات يومياً ــــ تبين له أن العامل يستطيع أن يرفع 47طناً وبـ 43% فقط من وقت العمل.استلزم ذلك الاستغناء عن 7 عمال من كل 8 (اختيار العاملين المناسبين)
- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة: جرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة).

ضرورة تحديد الإدارة للأدوات والمعدات المناسبة للعمل وتأمينها للعمال وتدريبهم على استخدامها (توفير سنوي 75-80 ألف دولار).

تجربة تغذية الآلات بمدخلات الانتاج: وجد أن هنالك عشوائية في هذه العملية لذا أوصى بتصميم نظام موحد من قبل الإدارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملين وأن تعمل الإدارة على تدريبهم على تشغيل هذه الآلات.

أدى لتقليص الوقت اللازم للعمل إلى 3/1 الوقت السابق.

نشر تايلور كتاب مبادئ الادارة العلمية، ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل:

1.استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الانتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

2.تتحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.

3.ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4.توزع المسؤولية عن العمل بين الادارة والتي تقوم بالتخطيط والإشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.

- ثانياً: هنري فايول والمبادئ التنظيمية (1916): بدأ عمله كمدير، وقد تعلم من خبرته العملية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وأن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع المستويات الإدارية وفي كافة المجالات.

- وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة ما زالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الادارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه ودراسته.

- وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية تحكم المنظمات في مختلف البيئات.

- حيث قسم الوظائف الإدارية إلى ستة وظائف: (فنية/ مالية/ تجارية/ تأمين الموارد/ محاسبية/ إدارية).

- وضع مبادئ لزيادة الانتاجية وهي 14 مبدأً:

1.تقسيم العمل على أساس التخصص.

2.توازن السلطات مع المسؤوليات.

3.الانضباط والالتزام الوظيفي.

4.وحدة الأمر.

5.وحدة التوجيه.

6.أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

7.دفع أجور عادلة للعمال.

8.وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.

9.التسلسل الرئاسي.

10.التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.

11.التمسك بالعدالة.

12.الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة

13.تشجيع المبادرة الفردية.

14.تشجيع روح الفريق.

- ثالثاً: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر(1864-1920) وهو عالم اجتماع ألماني، وقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً.

عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية الى ثلاث مراحل:

1.**مرحلة السلطة التقليدية:**

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الادارة غير كفء وبدائي.

2.**مرحلة السلطة الكارزماتية:**

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسية.

3.**مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية):**

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين.وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

(كلما كانت المنظمة الادارية بيروقراطية كلما كان الانتاج عالياً)

اهتم فيبر بدراسة الادارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.

خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فير:

1.تقسيم العمل والتخصص.

2.التسلسل الرئاسي.

3.وضوح خطوط السلطة.

4.الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.

5.اعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.

6.وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.

7.التوثيق وتنظيم السجلات.

8.الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً.

9.الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

- **ركزت النظريات السابقة على:**

1.الوصول لمبادئ إدارية تتصل بشكل المنظمة وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الانتاجية.

2.الاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة، لأن الاهتمام كان منصباً على زيادة الانتاج.

3.الاهتمام بالأجور والحوافز الاقتصادية، نظراً لتدني المستوى المادي والثقافي للعاملين.

- **أهم نظريات المرحلة الثانية:**

-أولاً: مدرسة العلاقات الانسانية:

تغيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً (آلات جامدة والبشر قطع غيار) إلى كونها كياناً اجتماعياً عضوياً (كيان إنساني من بشر ومهام).

- تجارب مصنع هوثرون في شركة وسترن الكتريك في المرحلتين الأولى والثانية.

- أولاً: التجارب في المرحلة الأولى: (1924-1927) وحتى الثلاثينات: ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الإجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الانتاج.

1.تجربة الإضاءة: جماعات العمل قسمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية.

جُربت عدة مستويات من الإضاءة (غير جيدة/ عادية/ جيدة).

النتيجة: لم تكن الفروق ذات معنى في مستوى الانتاجية.

2.تجربة جدولة العمل: توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحص عليها العمال.(تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة).

النتيجة: لم يحصل تغيير يذكر على الانتاجية، يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وإنتاجية العامل.

3.تجربة الأجور: قام الباحثون بإنشاء نظام للحوافز تُمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية حوافز.

النتيجة: بعد مقارنة الانتاجية قبل وبعد تطبيق هذا النظام، وجدوا التغير بسيط في الانتاجية، حيث لم يستطيعوا إثبات علاقة بينهما.

- شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

- **ثانياً: التجارب في المرحلة الثانية: (1927- 1932):**

4.انضم لفريق البحث من جامعة هارفارد إلتون مايو بصفته استشارياً.

1.تجربة المقابلات: إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الانتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل.وقد بينت المقابلات بأن ثبات الانتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الانتاجية.لأن

العمال اعتقدوا بأن هنالك شيئاً ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً.

2.تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الادارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قاموا (الباحثون) للتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل.فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات.

وقد خلصوا لنتائج عدة أهمها:

- أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية.
- أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية.حيث تؤثر سلباً أو إيجابياً على الانتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل.
- شستر بارنارد والأنظمة التعاونية (مدير لشركة نيوجرسي، AT & T للاتصالات):
- التركيز على التنظيم ككيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير(أوامر وعقوبات) بل أن السلطة الحقيقية تعتمد على مدى رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.
- لذا فإن دور التنظيمات غير الرسمية مهم، بشكل قد يفوق أهمية التنظيم الرسمي.
- يتمحور دور المدير كقائد للفريق يسعى لتسهيل عملية الاتصال وتحفيز العاملين (خاصة معنوياً)
- ركز على فكرة التوازن التنظيمي: لن يعطي العامل للمنظمة إلا إذا أعتقد بأنه سيتلقى بدل وحوافز عادلة لقاء ما يقدمه.

- **ثانياَ: مدخل العلوم السلوكية:**

بداية دخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الادارة والذين مهدت لهم الطريق أفكار علماء أمثال إلتون مايو وتشستر برنارد، حيث ركزت الأبحاث والكتابات على:

1.العلاقات الانسانية في العمل.

2.الحوافز المعنوية.

3.نمط الاتصالات.

باعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية.

التركيز على الجوانب الانسانية والاهتمام بها جاء متماشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات:

1.تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال.

2.أصبحوا على قدر من التعليم.

3.تزايد قوة النقابات/ الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الايجابية التي تحققها المنظمات.

- نظرية دوجلاس ماكريجور: (أصدر كتابه: الجانب الإنساني في المنظمة 1960).

- والذي تضمن نظرية لها شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الإنسان العامل، معتمداً على خبرته الطويلة في الاستشارات الادارية.

- الافتراضات السلبية (X):

- العامل سلبي ولا يحب العمل، فعلى الادارة إجباره على العمل ومراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤتمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف.

- الإنسان كسول ولا يحبذ تحمل المسؤولية في العمل، وهو يرغب بأن يجد شخصاً يقوده، لذا فالعقاب والتهديد هما الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، فهو يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.

-يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض من الطموح.

الافتراضات الايجابية (y):

- العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهو يرغب بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة.
- تتوافر لدى العامل الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، لذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف.
- يمتلك العامل قدرات إبداعية خلاقة حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين.
- يعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من العقاب.

-ويرى دوجلاس بأن من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية.

- ويعود له الفضل في تطبيقنا لأفكار كالإدارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الايجابية في العمل.
- تضم هذه المرحلة أيضاً نظريات: كنظريات الدافعية (ماسلو وهيرزبرغ) ونظريات القيادة.
- وارن بينس ونهاية البيروقراطية:
- تعتبر أفكاره أوج الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمة.
- اعتبر النموذج البيروقراطي (رسمية/ روتين/ تسجيل وتوثيق/ تقسيم العمل على أساس التخصص) غير صالح لتطور العصر.

- نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية، بحيث تعتمد على جماعات العمل وروح الفريق.
- لذا اقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع وأطلق عليها (التنظيمات الأدهوقراطية).
- أهم نظريات المرحلة الثالثة: فترة الستينات من القرن الماضي: وأُطلق عليها النظريات الموقفية: أهم منظريها هربرت سايمون، وكاتز وكهان، وجون وود ورد وتشارلز بيرو.

خلاصة أفكار هذه المرحلة:

1.لا يوجد تنظيم مثالي (تصميم) يتناسب مع جميع الظروف.
2.وجود مجموعة من العوامل والظروف تؤثر على العمل يتوجب التكيف معها.
3.التنظيم (التصميم) الإداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها (طبيعة المهمة، طبيعة وكفاءة العاملين، نمط شخصية المدير، طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم / البيئة و مدى القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية).

- هربرت سايمون
- انتقد افتراضات ومبادئ المدرسة الكلاسيكية حتى أنه أطلق على مبادئها الحكم أو الأمثلة الشعبية (من الصعب تطبيقها، تتناقض فيما بينها.
- نادى بما يلي:
- العقلانية الكاملة أمر غير واقعي لا يمكن لأي مدير توفيرها (الوقت/ المال/ المعلومات.
-هناك درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، لأن جزءاً كبيراً من عمل المدير التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن.
- قدرة المدير تكمن في اتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي، فالعقلانية التنظيمية تتحقق بشكل جزئي.

-كاتز وكهان: هم من علماء النفس الاجتماعي: أكملوا عمل بارنارد حيث أنهما:
- أكدا على أن التنظيم (المنظمة) نظام مفتوح.
- التكيف مع البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة واستقرارها.
- جوان وود ورد وتشارلز بيرو: أكدا على:
- أهمية عوامل: التكنولوجيا وحجم المنظمة على نمط تصميم المنظمة المناسب (كل حالة لها تصميم مناسب لها).
- تؤثر هذه العوامل على درجة الرسمية ونمط الادارة في المنظمة.

أهم نظريات المرحلة الرابعة:

- أفكار هذه المرحلة تعتبر نقلة نوعية في النظر للمنظمات الادارية: حيث ارتكزت وجهة نظرها على ما يلي:

1. المنظمة مسرحاً سياسياً تلعب المصالح المختلفة فيها دورا مهما في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي والأهداف.
2. اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم المصالح الذاتية لذوي النفوذ والتي ليست بالضرورة أن تكون مصالح المنظمة.

- لا يقتصر هذا التدخل على أصحاب السلطة الرسمية في المنظمة، بل قد يشمل كل من له تأثير وقوة سياسية ومن أي مستوى إداري.
- لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي بناء على تسوية يتم لا توصل لها من جميع الأطراف المعنية، مما يستدعي فهم مصالح وأولويات ذوي التأثير السياسي في المنظمة حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود.
- النظريات الادارية من منظور هدفي:
- ريتشارد سكوت: قدم تصنيفاً للتنظيمات بحيث يوزعها على ثلاث فترات تاريخية مختلفة وهي:

1. أنظمة رشيدة / عقلانية.

2.أنظمة طبيعية.

3.أنظمة مفتوحة عقلانية وعضوية.

1.التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية:

- تسعى لتحقيق أقصى درجة من العقلانية (الوصول للأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

- وضع قواعد وإجراءات تكفل الدقة في العمل.

- منها نظرية الادارة العلمية، المبادئ الادارية، البيروقراطية.

- حيث أكدت هذه النظريات على المبادئ الأساسية في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف بكفاءة.

- نظرية اتخاذ القرار – سايمون: عمد إلى تحديد الآليات التنظيمية التي تكفل العقلانية التنظيمية.

2.التنظيمات كأنظمة طبيعية:

- كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها.

- لا يقتصر دورها على تحقيق الأهداف الرسمية، بل على تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين فيها.

- تهدف للبقاء والاستمرار حتى وإن استنفذت أهدافها الرسمية.

- قد تنحرف التنظيمات عن أهدافها للمحافظة على البقاء والاستمرار.

- تؤكد على وجود الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على التنظيم الرسمي ونمط العمل فيه.

- المنظمة نظام فرعي في نظام أشمل وهو النظام الاجتماعي.

- من هذه النظريات حركة العلاقات الانسانية (إلتون مايو)، والنظم التعاونية (تشستر بارنارد)

3.التنظيمات كأنظمة مفتوحة (عضوية): من أهم ما يميز هذه النظريات:

-التنظيمات أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة تبادلياً.

- كيانات معقدة تشمل أنظمة فرعية بكل ما فيها من مكونات (أفراد وجماعات/ علاقات ومصالح بينهم وأهداف خاصة بلك منهم).
- التكنولوجيا هي محدد للهيكل التنظيمي، ولها أثرها على نمط العلاقات السائدة في المنظمة.
- التنظيم (المنظمة) نظام عضوي يتسم بأنماط تفاعل وعلاقات اجتماعية، وتفاعل مع البيئة.

الفصل الرابع

تطور نظرية التنظيم (المنظمة)

الفصل الرابع

تطور نظرية التنظيم (المنظمة)

التطور في نظريات التنظيم يعكس نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الادارية المختلفة في مواقع العمل.

الفكر التنظيمي فكر غربي: فالعالم الغربي يتعامل مع المشاكل الادارية بمنهجية علمية (تحليل وبحث علمي/ تجريب وسائل وبدائل مختلفة للتعامل مع هذه المشاكل/ /تقنين المبادئ والنظريات بناءً على نتائج التجارب) لتصبح في أيدي المديرين.

الثورة الصناعية تعتبر البداية للاهتمام بنظريات المنظمة.

النظريات والمبادئ هي محصلة علمية للدراسة والبحث.

النظريات الادارية هي أجوبة وحلول لمشاكل موجودة، أو أجوبة لمشاكل يتم التنبؤ بإمكانية وقوعها بحيث يتم وضع الحلول لها مسبقاً.

تطورت نظرية التنظيم (المنظمة) من منظورين أساسيين:

أولا: المنظور النظمي:

التنظيم الاداري نظام رئيسي يتكون من أنظمة فرعية ويتفرع هذا المفهوم إلى:

- منظور يعتبر المنظمة نظام مغلق معزولاً عن البيئة.
- منظور يعتبر المنظمة نظام مفتوح.

ثانياً: المنظور الهدفي:

تُعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً هادفاً يُنشئ بوعي لتحقيق أهداف محددة وينقسم هذا المنظور لاتجاهين:

- تهدف المنظمة إلى تحقيق الأهداف المحددة لها بشكل عقلاني وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية.

- ليست بالضرورة أن تكون الأهداف التي تسعى لتحقيقها هـي الموضـوعية، بل يمكن ان تكون شخصية والتـي سـتتقرر نتيجـة لـلصراع والمصـالح لـذوي النفوذ في المنظمة.
- دور المديرين أساسي في تفسير الأهـداف واختيـار المسـارات لتحقيـق هـذه الأهداف.
- كما أن عملية القـرار لـن تكـون عقلانيـة إلا بالقـدر الـذي يضـمن مصـالح ونفوذ واستمرار دور المديرين وتحكمهم في المنظمة.

تطور نظرية المنظمة

مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي:

نيقولا ميكافللي:

- القرن 16: الغاية تبرر الوسيلة جاءت أفكاره في كتابه (الأمـير: عـدة نصـائح في كيفية محافظة الأمير على الحكم والإمارة).
- وقد ركز على القـيادة وفـرق بين مفهوم السلطة والقيـادة فالقيـادة: (القـدرة على ارضاء المرؤوسين ومدى قبولهم به ومنحه الولاء).
- نصائحه تتوافق مع المنظور السياسي للمنظمة (بإعتبارها مسرحاً تتصارع فيـه الادارات وتتحدد فيه السياسات).
- آدم سميث (أبو المذهب الرأسمالي): ساهم في تحديد آليات زيادة الانتاج مـن خلال مبادئ أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الانتاج كماً وكيفـاً: (مبـدأ تقسيم العمل والتخصص في التنظيم كشرطين لزيادة الانتاج).
- مثال: مصنع مسامير (10 عمال) ينتج 48000 مسمار أي بمعدل 4800 مسـمار لكل عامل، بيـنما لا يـتمكن العامـل مـن انتـاج أكـثر مـن 10 مسـامير إذا قـام بالعمل من ألف إلى الياء.

- تم تطبيق مبادئه على خطوط الانتاج المختلفة وأثبتت نجاحها:
- تقليل التكاليف: عمال غير مهرة/ أجور رخيصة/ضمان حسن الأداء.
- أعمال روتينية: تقسيم دقيق للعمل/ أعمال جزئية تعتمد على تطبيق التعليمات بحرفية.

أهم النظريات من منظور تاريخي

أهم نظريات المرحلة الأولى:

نظريات المدرسة الكلاسيكية في الادارة: هي وليدة الفترة التي ظهرت فيها (الثورة الصناعية الكبرى/ المذهب الاقتصادي الرأسمالي).

بدأ النظر للإدارة كعلم (بداية إتباع المنهج العلمي التجريبي في الادارة).

تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.

أولاً: نظرية الادارة العلمية لفريدرك تايلور: ألف كتاب مبادئ الادارة العلمية في عام 1911 بعد تقاعده.

تميزت تلك الفترة التي عاصرها تايلور بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية، لذا جاءت أفكاره مناسبة لتلك الفترة حيث ركز على الحصول على أقصى حد (كمية) من الإنتاج.

اهتم أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الانتاجية، بل مبني على سجلات الانتاج السابقة التي قدرت عشوائياً معدل الانتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحافظوا عليه.

أول من اخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث بمنهجية علمية عام 1898، وانصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة).

حاول معالجة مشكلات: تدني الانتاجية، وعدم ملائمة الادوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الانتاج، من خلال قيامه بالتجارب التالية:

- تجربة رفع الكتل المعدنية: هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الانتاجية.
- 75 عامل / يرفع العامل ما معدله 12, 5طن من الخامات يومياً ـــ تبين له أن العامل يستطيع أن يرفع 47طناً وبـ 43% فقط من وقت العمل.استلزم ذلك الاستغناء 7 عمال من كل 8.
- تجربة ملائمة الادوات المستخدمة: جرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة).

ضرورة تحديد الادارة للأدوات والمعدات المناسبة للعمل وتأمينها للعمال وتدريبهم على استخدامها (توفير سنوي 75-80 ألف دولار).

- تجربة تغذية الآلات بمدخلات الانتاج: وجد أن هنالك عشوائية في هذه العملية لذا أوصى بتصميم نظام موحد من قبل الادارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملين وأن تعمل الادارة على تدريبهم على تشغيل هذه الآلات.

أدى لتقليص الوقت اللازم للعمل إلى 3/1 الوقت السابق.

نشر تايلور كتاب مبادئ الادارة العلمية، ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل:

1. استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الانتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.
2. تتحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.
3. ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
4. توزع المسؤولية عن العمل بين الادارة والتي تقوم بالتخطيط والاشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.

ثانياً: هنري فايول والمبادئ التنظيمية (1916):

بدأ عمله كمدير، وقد تعلم من خبرته العملية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وأن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع المستويات الادارية وفي كافة المجالات.

وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للادارة ما زالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الادارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه ودراسته.

وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية تحكم المنظمات في مختلف البيئات.

- حيث قسم الوظائف الادارية إلى ستة وظائف: (فنية/ مالية/ تجارية/ تأمين الموارد/ محاسبية/ إدارية).
- وضع مبادئ لزيادة الانتاجية وهي 14 مبدأً:

1. تقسيم العمل على أساس التخصص.
2. توازن السلطات مع المسؤوليات.
3. الانضباط والالتزام الوظيفي.
4. وحدة الأمر.
5. وحدة التوجيه.
6. أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
7. دفع أجور عادلة للعمال.
8. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
9. التسلسل الرئاسي.
10. التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.
11. التمسك بالعدالة.

12. الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة
13. تشجيع المبادرة الفردية.
14. تشجيع روح الفريق.
15. عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية الى ثلاث مراحل:

1. مرحلة السلطة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الادارة غير كفء وبدائي.

2. مرحلة السلطة الكارزماتية:

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسية.

3. مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية):

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين.وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

(كلما كانت المنظمة الادارية بيروقراطية كلما كان الانتاج عالياً)

اهتم فيبر بدراسة الادارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.

- خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فير:

1. تقسيم العمل والتخصص.
2. التسلسل الرئاسي.
3. وضوح خطوط السلطة.

4. الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
5. اعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
6. وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
7. التوثيق وتنظيم السجلات.
8. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً.
9. الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

ركزت النظريات السابقة على:

1. الوصول لمبادئ إدارية تتصل بشكل المنظمة وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الانتاجية.
2. الاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة، لأن الاهتمام كان منصباً على زيادة الانتاج.
3. الاهتمام بالأجور والحوافز الاقتصادية، نظراً لتدني المستوى المادي والثقافي للعاملين.

أهم نظريات المرحلة الثانية:

أولاً: مدرسة العلاقات الانسانية: تغيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً (آلات جامدة والبشر قطع غيار) إلى كونها كياناً اجتماعياً عضوياً (كيان إنساني من بشر ومهام).

تجارب مصنع هوثرون في شركة وسترن الكتريك في المرحلتين الأولى والثانية.

أولاً: التجارب في المرحلة الأولى: (1924-1927) وحتى الثلاثينات: ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الاجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الانتاج.

1. تجربة الاضاءة: جماعات العمل قسمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية.

جُربت عدة مستويات من الاضاءة (غير جيدة/ عادية/ جيدة).

النتيجة: لم تكن الفروق ذات معنى في مستوى الانتاجية.

2. تجربة جدولة العمل: توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحص عليها العمال.(تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة).

النتيجة: لم يحصل تغيير يذكر على الانتاجية، يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وإنتاجية العامل.

3. تجربة الأجور: قام الباحثون بإنشاء نظام للحوافز تُمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية حوافز.

النتيجة: بعد مقارنة الانتاجية قبل وبعد تطبيق هذا النظام، وجدوا التغير بسيط في الانتاجية، حيث لم يستطيعوا اثبات علاقة بينهما.

شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

ثانياً: التجارب في المرحلة الثانية: (1927- 1932):

انضم لفريق البحث من جامعة هارفارد إلتون مايو بصفته استشارياً.

1. تجربة المقابلات: إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الانتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل.وقد بينت المقابلات بأن ثبات الانتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الانتاجية.لأن العمال اعتقدوا بأن هنالك شيئاً ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً.
2. تجربة ملاحظة السلوك الجماعي: طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الادارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قاموا (الباحثون) للتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل.فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات.

وقد خلصوا لنتائج عدة أهمها:

- أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية.
- أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية.حيث تؤثر سلباً أو إيجابياً على الانتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل.

شستر بارنارد والأنظمة التعاونية (مدير لشركة نيوجرسي، AT & T للاتصالات):

- التركيز على التنظيم ككيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير(أوامر وعقوبات) بل أن السلطة الحقيقية تعتمد على مدى رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.
- لذا فإن دور التنظيمات غير الرسمية مهم، بشكل قد يفوق أهمية التنظيم الرسمي.
- يتمحور دور المدير كقائد للفريق يسعى لتسهيل عملية الاتصال وتحفيز العاملين (خاصة معنوياً)
- ركز على فكرة التوازن التنظيمي: لن يعطي العامل للمنظمة إلا إذا أعتقد بأنه سيتلقى بدل وحوافز عادلة لقاء ما يقدمه.

ثانياً: مدخل العلوم السلوكية:

بداية دخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الادارة والذين مهدت لهم الطريق أفكار علماء أمثال إلتون مايو وتشستر برنارد، حيث ركزت الأبحاث والكتابات على:

1. العلاقات الانسانية في العمل.
2. الحوافز المعنوية.
3. نمط الاتصالات.

باعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية.

التركيـز عـلى الجوانـب الانسـانية والاهـتمام بهـا جـاء متماشـياً مـع الأوضـاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات:

1. تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال.
2. أصبحوا على قدر من التعليم.
3. تزايد قوة النقابات/ الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفـاظ عـلى مصـالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الايجابيـة التـي تحققها المنظمات.

- نظرية دوجلاس ماكريجور: (أصـدر كتابـه: الجانـب الانسـاني في المنظمـة 1960).

- والذي تضمن نظرية لها شـقين مـن الافتراضـات السـائدة حـول طبيعـة الانسان العامل، معتمداً على خبرته الطويلة في الاستشارات الادارية.

- الافتراضات السلبية (X):

العامل سلبي ولا يحب العمل، فعلى الادارة إجباره على العمل ومراقبته رقابـة شـديدة لأنه لا يؤتمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف.

الانسان كسول ولا يحبـذ تحمـل المسـؤولية في العمـل، وهـو يرغـب بـأن يجـد شخصـاً يقوده، لذا فالعقاب والتهديد هما الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمـل، فهـو يعمـل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.

- يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهـر مسـتوى مـنخفض مـن الطموح.

الافتراضات الايجابية (y):

- العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسـعى لتحقيـق الأهـداف التـي تحـددها المنظمـة، لـذا فهـو يرغـب بالحريـة في العمـل والتحـرر مـن القيـود والرقابـة الشديدة.

- تتوافر لدى العامل الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، لذا تستبدل إدارة الاكراه بالإدارة بالأهداف.
- يمتلك العامل قدرات ابداعية خلاقة حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين.
- يعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من العقاب.
- ويرى دوجلاس بأن من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية.
- ويعود له الفضل في تطبيقنا لأفكار كالادارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الايجابية في العمل.
- تضم هذه المرحلة أيضاً نظريات: كنظريات الدافعية (ماسلو وهيرزبرغ) ونظريات القيادة.
- وارن بينس ونهاية البيروقراطية:
- تعتبر أفكاره أوج الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمة.
- اعتبر النموذج البيروقراطي (رسمية/ روتين/ تسجيل وتوثيق/ تقسيم العمل على أساس التخصص) غير صالح لتطور العصر.
- نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية، بحيث تعتمد على جماعات العمل وروح الفريق
- لذا اقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع وأطلق عليها (التنظيمات الأدهوقراطية).
- أهم نظريات المرحلة الثالثة: فترة الستينات من القرن الماضي: وأُطلق عليها النظريات الموقفية: أهم منظريها هربرت سايمون، وكاتز وكهان، وجون وود ورد وتشارلز بيرو.

خلاصة أفكار هذه المرحلة:

1. لا يوجد تنظيم مثالي (تصميم) يتناسب مع جميع الظروف.
2. وجود مجموعة من العوامل والظروف تؤثر على العمل يتوجب التكيف معها.
3. التنظيم (التصميم) الاداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها (طبيعة المهمة، طبيعة وكفاءة العاملين، نمط شخصية المدير، طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم / البيئة و مدى القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية).

- هربرت سايمون
- انتقد افتراضات ومبادئ المدرسة الكلاسيكية حتى أنه أطلق على مبادئها الحكم أو الأمثلة الشعبية (من الصعب تطبيقها، تتناقض فيما بينها).

نادى بما يلي:

- العقلانية الكاملة أمر غير واقعي لا يمكن لأي مدير توفيرها (الوقت/ المال/ المعلومات).
- هناك درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، لأن جزءاً كبيراً من عمل المدير التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن.
- قدرة المدير تكمن في اتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي، فالعقلانية التنظيمية تتحقق بشكل جزئي.
- كاتز وكهان: هم من علماء النفس الاجتماعي: أكملوا عمل بارنارد حيث أنهما:
- أكدا على أن التنظيم (المنظمة) نظام مفتوح.
- التكيف مع البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة واستقرارها.
- جوان وود ورد وتشارلز بيرو: أكدا على:

• أهمية عوامل: التكنولوجيا وحجم المنظمة على نمط تصميم المنظمة المناسب (كل حالة لها تصميم مناسب لها).

• تؤثر هذه العوامل على درجة الرسمية ونمط الادارة في المنظمة.

•أهم نظريات المرحلة الرابعة:

• أفكار هذه المرحلة تعتبر نقلة نوعية في النظر للمنظمات الادارية: حيث ارتكزت وجهة نظرها على ما يلي:

1. المنظمة مسرحاً سياسياً تلعب المصالح المختلفة فيها دورا مهما في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي والأهداف.
2. اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم المصالح الذاتية لذوي النفوذ والتي ليست بالضرورة أن تكون مصالح المنظمة.

• لا يقتصر هذا التدخل على أصحاب السلطة الرسمية في المنظمة، بل قد يشمل كل من له تأثير وقوة سياسية ومن أي مستوى إداري.

• لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي بناء على تسوية يتم لا توصل لها من جميع الأطراف المعنية، مما يستدعي فهم مصالح وأولويات ذوي التأثير السياسي في المنظمة حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود.

•النظريات الادارية من منظور هدفي:

• ريتشارد سكوت: قدم تصنيفاً للتنظيمات بحيث يوزعها على ثلاث فترات تاريخية مختلفة وهي:

1. أنظمة رشيدة / عقلانية.
2. أنظمة طبيعية.
3. أنظمة مفتوحة عقلانية وعضوية.

التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية:

- تسعى لتحقيق أقصى درجة من العقلانية (الوصول للأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- وضع قواعد وإجراءات تكفل الدقة في العمل.
- منها نظرية الادارة العلمية، المبادئ الادارية، البيروقراطية.
- حيث أكدت هذه النظريات على المبادئ الأساسية في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الاهداف بكفاءة.
- نظرية اتخاذ القرار – سايمون: عمد إلى تحديد الآليات التنظيمية التي تكفل العقلانية التنظيمية.

التنظيمات كأنظمة طبيعية:

- كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها.
- لا يقتصر دورها على تحقيق الأهداف الرسمية، بل على تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين فيها.
- تهدف للبقاء والاستمرار حتى وإن استنفذت أهدافها الرسمية.
- قد تنحرف التنظيمات عن أهدافها للمحافظة على البقاء والاستمرار.
- تؤكد على وجود الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على التنظيم الرسمي ونمط العمل فيه.
- المنظمة نظام فرعي في نظام أشمل وهو النظام الاجتماعي.
- من هذه النظريات حركة العلاقات الانسانية (إلتون مايو)، والنظم التعاونية (تشستر بارنارد).

التنظيمات كأنظمة مفتوحة (عضوية): من أهم ما يميز هذه النظريات:

- التنظيمات أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة تبادلياً.
- كيانات معقدة تشمل أنظمة فرعية بكل ما فيها من مكونات (أفراد وجماعات/ علاقات ومصالح بينهم وأهداف خاصة بلك منهم).
- التكنولوجيا هي محدد للهيكل التنظيمي، ولها أثرها على نمط العلاقات السائدة في المنظمة.
- التنظيم (المنظمة) نظام عضوي يتسم بأنماط تفاعل وعلاقات اجتماعية، وتفاعل مع البيئة.

لذا فالتنظيمات لديها القدرة على الصمود بوجه الظروف حيث البقاء للأفضل

الفصل الخامس

نظم المعلومات والمنظمات، والإدارة، والإستراتيجية

الفصل الخامس

نظم المعلومات والمنظمات، والإدارة، والإستراتيجية

أولاً: التعريف بالمنظمة

What is an organization?

التعريف الفني للمنظمة technical definition:

المنظمة هي تنظيم اجتماعي، رسمي، راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات.ويركز هذا النوع من التعريف على ثلاثة عناصر هي:

1. رأس المال والعمالة Capital and Labor: والتي هي عناصر الإنتاج الرئيسية التي تجهز عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها.
2. الإنتاج Production: الذي يمثل نشاط المنظمة أو الشركة التي تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات، وفق وظائف الإنتاج المنتجات والخدماتProducts and Services : التي تستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة كمرتجعات مقابل المدخلات من التجهيزات.

التعريف السلوكي للمنظمة behavioral definition:

أما التعريف السلوكي فيوضح بأن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الحقوق rights، والامتيازات privileges، والالتزامات obligations، والمسؤوليات responsibilities التي ينبغي أن تكون متوازنة بشكل دقيق، عبر فترة من الوقت، من خلال وجود صراعات وتنافسات، وحلول لمثل هذه الصراعات.فالتعريف السلوكي يسلط الضوء على الأفراد الموجودين في المنظمة، وطريقة عملهم، وعلاقاتهم.

ومن منطلق ما تقدم فإننا لابد من أن نلتفت إلى عدد من الملاحظات فيما يتعلق بالتعريفي الفني والسلوكي للمنظمة، والتي هي:

1. يظهر التعريف الفني كيف أن المنظمة أو الشركة تدمج بين رأس المال، والعاملين، وتكنولوجيا المعلومات.بينما يركز التعريف السلوكي على تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الأعمال الداخلية للمنظمة.فهو، أي التعريف السلوكي، هو أكثر واقعية من التعريف الفني.
2. المنظور الفني للمنظمة يشجعنا على التركيز على كيف أن طرق المدخلات فيها تتشابك مع طرق المخرجات the way input are combined intoutput عندما تتغير طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في الشركة أو المنظمة.
3. إلا أن التعريف السلوكي، والذي هو الأكثر واقعية للمنظمة يقترح أن بناء نظم معلومات جديدة، أو إعادة بناء نظم قديمة، يرتبط أكثر من التعريف الفني، بإعادة تنظيم الآلات والمكائن، أو العاملين.لأن بعض نظم المعلومات تغير من توازنات المنظمة فيم يتعلق بالحقوقrights، والامتيازات privileges، والالتزاماتobligations، والمسؤوليات responsibilities
4. لتغير التكنولوجي يتطلب تغييرات في من يمتلك السيطرة على المعلومات، ومن له الحق في الوصول إلى تلك المعلومات وعمل التحديثات المطلوبة عليها.وكذلك من يتخذ القرارات حول من، ومتى، وكيف whmakes decisions about whom, when, and how.

- ومع ذلك فإن التعريفين، التكنولوجي والسلوكي، هما ليسا متعارضان.فهما بالتأكيد يكملان بعضهما للبعض الآخر: فالتعريف التكنولوجيا يخبرنا كيف أن الآلاف من الشركات في الأسواق التنافسية تدمج بين رأس المال، والعمالة، وتكنولوجيا المعلومات، بينما التعريف السلوكي يأخذنا إلى داخل الشركة الواحدة لكي ننظر إلى كيف أن التكنولوجيا تؤثر في الأعمال الداخلية للمنظمة

- inside the individual firm tsee how that technology effects the organization's inner workings.

ثانياً: المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات

Organizations and information systems technology

- نظـم المعلومـات (المحوسـبة) والمـنظمات تـؤثران كـل مـنهما عـلى الآخـر، وباتجاهات عدة، وضمن مفاهيم وأسس يمكن أن نوضحها بالآتي:

1. فـنظم المعلومـات ينبغـي أن تتـواءم Aligned وتنسـجم مـع المنظمـة بغـرض تزويدها بالمعلومات الضرورية التـي يحتاجهـا عـدد مـن المجموعـات المهمـة في المنظمة.
2. من جانب آخر وفي نفس الوقت، ينبغي على المنظمـة أن تكـون واعيـة ومنفتحـة عـلى التـأثيرات التـي تحـدثها نظـم المعلومـات، باتجـاه وبغـرض الاسـتفادة مـن التكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها نظم المعلومات وتستعين بها.
3. العلاقات المتداخلة interaction بين تكنولوجيا المعلومات، مـن جهـة، والمنظمـة، مــن جهــة أخــرى، هــي معقــدة جــداً، وتتــأثر بعــدد كبــير مــن العوامــل الوسيطةmediating factors والمؤثرات، من بينها:

أ.بنية المنظمةorganization' structure

ب.إجراءات العمليات المعيارية المتبعةstandard operating procedures

ج.سياسات المنظمةpolitics د.ثقافة المنظمـةculture المتـأثرة بثقافـة العـاملين، ومحيطها الخارجي الذي تعمل في إطاره

هـ.البيئة المحيطة بالمنظمـةsurrounding environment، وإمكاناتهـا وعلاقاتهـا المتداخلة، هي الأخرى، مع المنظمة

و.القرارات الصادرة عن إدارة المنظمـةmanagement decisions، ومـدى تأثيرهـا على استثمار الإمكانات المتطورة والمتسارعة لتكنولوجيا المعلومات

ز.في بعض الأحيان قد يكون للحظ chance دور أساس النتائج المتوقعة

4. وعي المديرون بان نظم المعلومات يمكنها أن تغير وتبدل من حياة المنظمة.

5.من جانب آخر فلا يمكن تصميم نظم معلومات جديدة بنجاح، أو فهم طبيعة النظم القائمة من دون فهم المنظمة نفسها.

6.المديرون هم الذين يقررون ماهية طبيعة نظام المعلومات الذي سيبنون، وما هي الخطوات المطلوبة في هذا السبيل، وكيف سيتم ذلك، وهكذا.

مقاومة إدخال نظم المعلومات إلى المنظمة

- قد تكون هناك مقاومة في إدخال نظم المعلومات المحوسبة، والتعامل معها في المنظمة.والسبب في ذلك أن نظم المعلومات تغير العديد من الأبعاد التنظيمية في المنظمات المعنية، والتي هي:

1. الثقافة culture، أي ثقافة المنظمة
2. البنية التنظيمية structure،
3. السياسات politics،
4. العمل work

- ويمثل المخطط رقم (29) التالي تصوراً لمثل هذه العلاقة المتبادلة والمتداخلة بين المنظمة (وإدارتها) ونظم المعلومات (وتكنولوجياتها)

ثالثاً: الصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات

and different features of organization Common

للمنظمات، عموماً، عدد من الصفات والمعالم التي تشترك بها جميعاً، أي أنها صفات مشتركة.كذلك فإن لها، أي المنظمات، صفات ومعالم أخرى تختلف فيها، وهذا ما سنوضحه في أدناه.

1.الصفات المشتركة للمنظمات features of organizations common:

والتي يمكن أن نوجزها بالآتي:

أ. ينبغي أن يكون هنالك، ولجميع المنظمات، تقسيم واضح المعالم للعمالة وللتخصصات الموجودة فيها Clear cut division of labor and specialization

ب. تعمل المنظمة، ضمن ترتيب التخصصات المتـوفرة فيهـا، في سـلطات هرميـة Hierarchy، بحيث يكون لكل فرد من يكـون مسـؤولاً عنـه، وإن سـلطته محددة ضمن أعمال وواجبات معرفة له.

ج.السلطات والصلاحيات، وأداء الأعمال، كلها محددة ومقيـدة بقواعـد وقـوانين وإجراءات عمل واضحة explicit rules and procedures، تكوم معيارية

د.هـذه القـوانين والقواعـد هـي التـي تـؤمن نظـام لأحكـام نزيـه impartial judgments، وصـناعة قـرارات شـاملة، تجعـل كـل فـرد يعامـل عـلى قـدم المساواة.

هـ.تحاول المنظمة أن توظف وتشمل العاملين عـلى أسـس مـن الكفـاءة الفنيـة والمهنية technical qualifications for positions

و.حد أعلى من الكفـاءة التنظيميـة Maximum organizational efficiency، حيث تكون المنظمة مكرسة إلى مبادئ وكفاءات أساسها: حد أعلى من الإنتاج باستخدام مدخلات محدودة.

ز.تقاليد عمل معيارية Standard operating procedures، مـن حيـث القـوانين والتطبيقـات والإجـراءات الدقيقـة Precise rules, procedures, and practices، والتـي تمكـن المـنظمات مـن التعـايش مـع المواقـف غـير المتوقعـة Enable organizations tcope with all unexpected situations

ح.سياسات المنظمة، أو سياسـات تنظيميـةOrganizational politics.وتشـتمل عـلى وجهـات نظـر متشـعبة ومختلفـة تقـود إلى صراع سـياسي Divergent viewpoints lead tpolitical struggle, competition, and conflict، ومنافسـات، ومنازعـات.وقـد تظهـر تغيـرات تنظيميـة معوقـة Hamper organizational change

ط.ثقافة المنظمة، أو تقاليد عمل Organizational culture.والتي هي عبارة عن مجموعـة مـن الافتراضـات الأساسـيةA set of fundamental assumptions

حول: ما هي المنتجات التي ينبغي على المنظمة إنتاجها ؟ وكيف ؟ وأين ستقوم بإنتاجها ؟ ولمن سينتجون ؟

2.الصفات المختلفة (والفريدة) للمنظمات Different (unique) features of organizations والتي هي كالآتي:

أ. نوع المنظمة organizational type: هنالك أنواع تنظيمية مختلفة، حيث تختلف كل منظمة في بنيتها وشكلها.

ب. البيئة environment: أي المنظمات وبيئتها المحيطة بها، organizations and surrounding environment حيث يكون للمنظمات علاقات تبادلية مع بيئاتها.فهي، أي المنظمات، منفتحة ومعتمدة بشكل واسع على البيئة الاجتماعية والمادية المحيطة بها.

ج.الأهداف والسلطات goals and power: حيث تختلف المنظمات في أهدافها الأساسية ونوعية السلطات والصلاحيات المستخدمة لإنجاز الأهداف تلك differ in their ultimate goals and the type of power used tachieve them

د.القيادة leadership: تختلف طبيعة القيادة الإدارية بشكل كبير بين منظمة وأخرى.فبعض المنظمات ربما تكون أكثر انفتاحاً وديمقراطية، أو تكون أكثر تسلطية من الأخرى may be more democratic or authoritarian than others

هـ.الوظائف tasks:تختلف المنظمات في الوظائف التي تؤديها The tasks they perform.فبعض المنظمات قد تؤدي، بشكل رئيسي، وظائف وأعمال روتينية، بينما تؤدي منظمات أخرى، مثل المنظمات الاستشارية، أعمال ووظائف مبدعة، وغير روتينية.

و.التكنولوجيا technology: تختلف المنظمات في التكنولوجيا التي تستخدمها

ز.اختلاف المجموعات واستمراريتها Different groups and constituencies.

ويقصد بها هنا المجموعات ذات الاهتمام والمصالح

رابعاً: قسم نظم المعلومات وخدمات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة

Information Systems Department and information technology services delivered in organizations

تسمى الوحدة التنظيمية الرسمية التي تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية وتتحمل مسئوليتها في المنظمة، قسم نظم المعلومات information systems departments.وهذا القسم يتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة hardware، والبرامجيات software، ومعدات تخزين البيانات data storage، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات networks that comprise the firm's information technology infrastructure.

ويعتمد حجم قسم نظم المعلومات على حجم المنظمة، والذي يشتمل على المبرمجين، ومحللي النظم، واختصاصي الشبكات والاتصالات بعيدة المدى، والمشغلين.

1. المبرمجون Programmers: هم مجموعة من المتخصصين والفنيين الذين حصلوا على تأهيل وتدريب عالي في تأمين وكتابة إيعازات وتعليمات البرمجة للحاسوب
2. محللو النظم Systems analysts: متخصصون يقومون بترجمة متطلبات العمل ومشكلاته إلى متطلبات نظم المعلومات.فهم يقومون بدور ووظيفة الوسطاء بين أقسام المنظمة واحتياجاتهم المعلوماتية، من جهة، وبين نظام المعلومات ومتطلباته، من جهة أخرى.

Translate business problems intsolutions, act as liaisons between the information systems department and rest of the organization

3. مديرو نظم المعلومات information systems managers: وهم القادة لشتى التخصصات في قسم نظم المعلومات

4. المدير العـام للمعلومـات chief information officer (CIO): وهـو الـذي يتـولى الإدارة الشـاملة لـنظم المعلومـات، ويضـع السياسـات والاتجاهـات المختلفة لقسم نظـم المعلومـات.وهـو أيضـاً رئـيس العمليـات the chief operating officer (COO) ، والـرئيس المـالي the chief financial officer (CFO) في المنظمـة.وهـو إلى جانـب كـل ذلـك يسـاعد في وضـع سياسة المؤسسة

5. المستخدمون النهائيون end users، مثل ممثلـوا الأقسـام والإدارات المختلفـة الأخـرى مـن خـارج قسـم وإدارة نظـم المعلومـات، والـذين تـم تطـوير التطبيقات من أجلهم

Department representatives outside the information system department for whom applications are developed

6. إضـافة إلى اختصـاصي الشـبكات network specialists والاتصـالات بعيـدة المدى telecommunications، والمشغلين operations staff.

خامساً: كيف أثرت نظم المعلومات على المنظمات؟

How information systems affect organizations?

- لتحديد الإجابة على هـذا التسـاؤل، لابـد لنـا مـن أن نسـتخلص بعـض القواعـد والأسـس النظريـة والبحثيـة عـلى كـل مـن المفهـومين الاقتصـادي والسـلوكي للمنظمة.وبعبارة أوضح فإننا سنتحول إلى وضع أساس بحثي ونظري عن كـل من المفاهيم السلوكية والمفاهيم الاقتصادية للمنظمة.
- النظريـات الاقتصـاديةEconomic theories: نظـم المعلومـات وتكنولوجياتهـا يمكن أن ينظر لها كحقيقة إنتاجية، والتي يمكن أن تحل بشكل حر محل رأس المـال والعمالـة can be freely substituted for capital and labor. فتكنولوجيا المعلومات ينبغي عليهـا أن تـؤدي إلى التقلـيص في عـدد الإدارات الوسطى، والعاملين في المجالات الكتابية، حيث أن تكنولوجيا المعلومات يمكن تعوض عن جهود مثل هذه الأعمال والإدارات.

- كذلك فإن تكنولوجيا المعلومات، المستخدمة في نظم المعلومات، تساعد عقود الشركات في مسألة الحجم، لأنها تستطيع أن تقلص من تكاليف التعاملات IT alshelps firm contract in size because it can reduce transaction costs.ومن هنا يأتي دور ما يسمى بنظرية كلفة التعاملات (المعاملات التجارية)
- نظرية كلفة التعاملاتTransaction cost theory: هي نظرية اقتصادية توضح بأن الشركات تنمو بشكل أوسع بسبب أنها تستطيع أن تجري تعاملات السوق الخارجية داخلياً، وبأقل تكلفة من أن تتمكن مع الشركات المتواجدة في السوق الخارجية conduct marketplace transactions internally more cheaply than they can with external firms in the marketplace.
- تكنولوجيا المعلومات يمكنها أيضاً أن تقلص من التكاليف الإدارية الداخلية.فهي من خلال ما يسمى بنظرية الشركة الوكالة Agency theory فإن الشركة يمكن أن ينظر لها كسلسلة عقود مترابطة.
- فهي، أي نظرية الوكالة Agency theory نظرية اقتصادية تنظر إلى المنظمة على أنها سلسلة مترابطة من التعهداتa nexus of contracts، من خلال الأفراد الذين لديهم اهتمامات ذاتية، والتي ينبغي الإشراف عليها وإدارتها among self-interested individuals whmust be supervised and managed.
- تكنولوجيا المعلومات، وعن طريق تقليص كلف الحصول على المعلومات وتحليله، تسمح للمنظمة من تقليص التكاليف الإجمالية، لأنها تسهل على المديرين مراقبة عدد أكبر من العاملين والإشراف عليهم.

IT, by reducing the costs of acquiring and analyzing information, permits organizations treduce agency costs because it becomes easier for managers toversee a greater number of employees.

- النظريات السلوكية Behavioral theories: على الرغم من أن النظريات الاقتصادية، التي مر ذكرها، تحاول إيضاح كيف أن عدد كبير من الشركات

تتصرف في مواقع الأسواق، إلا أن النظريات السلوكية من وجهة نظر علم الاجتماع، وعلم النفس، والعلوم السياسية، هي أكثر فائدة في وصف سلوكية الشركات، كل بمفردها.فالبحث السلوكي وجد أدلة قليلة على أن نظم المعلومات تجري تحولات تلقائية (أوتوماتيكية) في المنظمات Behavioral research has found little evidence that information systems automatically transform organizations.ولكن ربما يمكن لنظم المعلومات من أن تستخدم كأداة في إنجاز هذا الهدف، إذا ما قرر المديرون في الإدارة العليا أن يستثمروا ويتابعوا مثل ذلك.الباحثون السلوكيون تمكنوا من وضع نظريات تشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع تغيير هرمية وتسلسل صناعة القرار في المنظمة، عن طريق تخفيض كلف المعلومات التي يتم الحصول عليها، وتوسيع دائرة توزيع المعلومات IT could change the hierarchy of decision making in organizations by lowering the cost of information acquisition and broadening the distribution of information.فتكنولوجيا المعلومات يمكن أن توصل وتجلب المعلومات مباشرة من وحدات التشغيل إلى المديرين في الإدارة العليا، ولذا فإنها تحد وتقلص من الإدارات الوسطى، ومن الذين يقومن بمساعدتهم ودعمهم من العاملين في الوظائف الكتابية IT could bring information directly from operating units tsenior managers thereby eliminating middle managers and their clerical support workers.

- المنظمة الافتراضية Virtual organization: فيما بعد المجتمعات الصناعية In postindustrial societies بدأت السلطات والإدارات تعتمد بشكل أكثر على المعرفة والمنافسة، وليس فقط على المراكز الرسمية الشكلية.لذا فإن شكل المنظمة ينبغي أن يكون أكثر تسطحاً "flatten" لان العاملين المهنيين اصبح توجههم نحو إدارة أنفسهم بأنفسهم، لذا فإن صناعة القرار ينبغي أن يكون لا مركزي بشكل أكبر، كلما أصبحت المعرفة والمعلومات أكثر انتشاراً وتوسعاً.

تكنولوجيا المعلومات ربما تشجع قوى العمل من أن تتشابك منظماتها بحيث يستطيع مجموعة من المهنيين أن يتعاونوا وجهاً لوجه، أو بشكل إلكتروني، لمدة محددة من الوقت لغرض إنجاز وظيفة محددة، مثال ذلك تصميم مركبة/سيارة جديدة.ومتى ما أنجزت المهمة أو الوظيفة، فإن هؤلاء المهنيين يستطيعون الانضمام إلى قوة عمل أخرى IT may encourage "task force" networked organizations in which groups of professionals come together, face-to-face or electronically, for short period of time taccomplish a specific task, e.g.designing a new automobile.Once the task is accomplished, the individuals join other task force..ومن هنا أتت فكرة " المنظمة الافتراضية" وتنامت وتوسعت في عدد الشركات التي أصبحت تدار بالمنظمة الافتراضية.

- فالمنظمة الافتراضيةVirtual organization هي إذن منظمة تستخدم الشبكات في الارتباط بالأفراد، والممتلكات، والأفكار، بغرض أن تؤمن/ توجد وتوزع المنتجات والخدمات، من دون أن تلزم نفسها بالحدود التنظيمية التقليدية، والمواقع (المادية) الفعلية Organization using networks tlink people, assets, and ideas tcreate and distribute products and services without being limited ttraditional organizational .boundaries or physical locations

سادساً: دور المديرين في المنظمة

The Role of Managers in Organizations

- يلعب المديرون دوراً أساسياً في المنظمة.فمسؤولياتهم تتراوح بين صناعة القرارات، وإلى كتابة التقارير، وإلى حضور الاجتماعات، وحتى إلى تنظيم حفلات أعياد الميلاد للعاملين.ويمكننا أن نفهم وظائف المديرين وأدوارهم عن طريق تفحص النماذج الكلاسيكية والنماذج المعاصرة للسلوك الإداري، أو سلوك المديرين.

النموذج الكلاسيكي للإدارةClassical model of management:

وهو وصف تقليدي لـلإدارة، والـذي يركـز عـلى الوظـائف الرسـمية في التخطـيط، والتنظيم، والتنسيق، والتقرير، والسيطرة Traditional description of management that focused on its formal functions of planning, organizing, coordinating, deciding, and controlling.

النماذج السلوكية Behavioral models:

وصف الإدارة في هذا النوع مـن النمـوذج معتمـد عـلى ومسـتند إلى ملاحظـات العلماء السلوكيين بما يقوم به المديرين فعلاً أثناء تأدية أعمالهم.فالدور الذي يقـوم بـه النموذج السلوكي للمديرين هو الأداء الفعلي actual behavior، وليس بـالضرورة الأداء النظاميless systematic.فهو غـير رسـمي بشـكل أوسـعmore informal، وأقـل مـن الناحية التأمليةless reflective.كذلك فهو أكـثر باتجـاه التجـاوب مـع الأحـداث وردود الفعلmore reactive، وليس بالضرورة أن يكون شديد التنظيمless well-organized، وأكثر عبثية وطيشاًmuch more frivolous مما يبدو عليه النموذج الكلاسيكي.

الأدوار الإدارية:Managerial roles

هي التوقعات للأنشطة التي ينبغي أن يؤديها المديرين في المنظمة.وهي تقـع في ثلاثـة أصـناف: تـداخل في الشخصـيةinterpersonal، يعتمـد كثـيراً عـلى المعلومـات informational، وصاحب قرارdecisional

أدوار التداخلات الشخصيةInterpersonal roles:

هي تصنيف للأدوار الإدارية، حيـث يقـوم المـديرون بتأديـة دور الـرؤوس الإداريـة والقادة للمنظمةfigureheads for the organization، وخاصة عندما يمثلـون منظمـتهم في العـالم الخـارجي، ويـؤدون واجبـات رمزيـة، مثـل تقـديم الجـوائز للعـاملين perform symbolic duties such as giving out employee awards.كذلك فهم يلعبـون دوراً في محاولة التشجيع، وتقديم المشورة، ودعم العاملين بمعيتـه، إضـافة إلى لعـب دور الارتبـاط

والتواصل بين الفريق الإداري act as leaders, attempting tmotivate, counsel, and support subordinates, alsact as liaisons between various organizational levels.

المديرون بالمعلومات informational:

أما المديرين الذين يعتمدون ويركزون على المعلومات في تعاملهم الإداري، فيعتبرون العصب المركزي للمنظمة act as the nerve centers of their organization.فهم يستلمون المعلومات المهمة والأساسية والمحدثة، ومن ثم يوزعونها على العاملين الذين يحتاجون إلى مراجعتها والإطلاع عليها.فهم الناطقون باسم المنظمة.

- **مديرون أصحاب قرار decisional،**

فهم الذين يصنعون القرارات، ولهم دور كبير في إيجاد أنشطة جديدة للعاملين، وهم الذين يتعاملون مع مختلف أنواع الخلل والاضطرابات التي تحدث في المنظمةthey handle disturbances arising in the organization.وهم الذين يحددون الموارد المطلوبة للعاملين الذين يحتاجونها allocate resources tstaff members whneed them، ويتفاوضون على النزاعات، ويتوسطون بين المجموعات المتنازعة في المنظمة negotiate conflicts and mediate between conflicting groups.

سابعاً: المديرون وصناعة القرار

Managers and Decision Making

تمثل صناعة القرارات الدور الأكثر تحدياً عند المديرين.وبالرغم من مساعدة نظم المعلومات في إدارة وتوصيل المعلومات، ولكنها قدمت مساعدات محدودة لقرارات المديرين.

- عمليات صناعة القرار The process of decision making: يمكن أن تصنف صناعة القرارات وفق المستويات التنظيمية، إبتداءاً من المستوى الإستراتيجي، ثم الإداري، ثم المعرفي، ثم مستوى العمليات، والتي تطرقنا إليها في الفصل السابق.

- صناعة القـرار الإسـتراتيجي Strategic decision making يتحـدد بالأهـداف، والموارد والسياسـات بعيـدة المـدى للمنظمـة determines the long-term .objectives, resources, and policies of the organization
- صناعة القـرار في مسـتوى السـيطرة الإداريـةmanagement control، يـرتبط بالدرجة الأساس مع كيفية أن الموارد تستخدم بشكل كفء ومؤثر، وكيـف أن الوحدات التشغيلية قد تنجز أعمالها على الوجه الجيد how efficiently and effectively resources are used and how well operational units are performing
- صناعة قرار مستوى السيطرة التشغيليةoperational control يتحدد بكيفيـة إنجاز وظائف محددة بتوجيهات القرارات الصادرة عن المستويين الاستراتيجي والإداري الوسـط how tcarry out the specific tasks set forth by strategic and middle-management decision makers
- صـناعة القـرار في المسـتوى المعـرفي knowledge-level decision making يتعامل مع تقييم الأفكار الجديدة المتعلقة بالإنتاج والخدمات.وطـرق التواصـل مع المعرفة الجديدة، وطرق توزيع المعلومات من خـلال المنظمـة evaluating new ideas for products and services, ways tcommunicate new knowledge, and ways tdistribute information throughout the organization
- ومع كل مستوى من مستويات صناعة القرار هذه، يصنف الباحثون القـرارات إلى قرارات معتمدة أو مبنية مسبقاً، أو قـرارات غـير معتمـدة أو غـير مبنيـة مسبقاً.
- القرارات غير المعتمدة أو المبنية مسبقاًUnstructured decisions، هـي تلـك القرارات غير الروتينية، التي يكون فيها صانع القـرار مسـتعد لتـأمين حكمـه، وتقويمه، ونظرته المتعمقة في تعريـف المشـكلة Nonroutine decisions in which the decision maker must provide judgment, evaluation, and insights intthe problem definition. ولا يوجـد هنالـك إجـراءات متفق عليها لاتخاذ مثل هذه القرارات

- القـرارات المعتمـدة أو المبنيـة مسـبقاً Structured decision، هـي قـرارات متكــررة، وروتينيــة، وقــد تــم التعريــف بــالإجراءات المطلوبــة للتعامــل معهـا Decisions that are repetitive, routine, and have a definite procedure for handling them.

ثامناً: مراحل صناعة القرار في المنظمة

Stages of Decision making in Organizations

يعتبر صناعة القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أيـة منظمـة أو مؤسسـة، كما أشرنا سابقاً.ويرتبط صناعة القرار بمختلـف نشـاطات المنظمـة، ومنهـا التعامـل مـع تكنولوجيا المعلومات وبناء وتطوير نظم المعلومات.ومن الممكن تقسيم مراحل صـناعة القرار، بشكل عام، إلى المراحل الأربعة التالية:

1. الذكاء أو التفكير الذكي intelligence: ويشتمل عـلى تحديـد وفهـم المشـكلة التــي تــدور أو تحــدث في المنظمــة organizational problems are identified and understood، عــن طريــق اللجــوء إلى مجموعــة مــن الاستفسارات، والتحري عن الإجابات المناسبة لهـا، مثـل: مـا هـي أسـباب حدوث أو وجود المشكلة؟ وأين حدثت؟ أو أيـن بـدأت؟ ومـع وجـود أيـة تأثيرات حدثت؟ وهكذا.وهنا يأتي دور نظم المعلومـات، التـي تسـتطيع أن تؤمن معلومات تفصيلية ومتنوعة وواسعة لتحديد المشكلات، وخاصـة إذا ما كانت المنظمة تتعرض إلى حالات أو مشكلات استثنائية.
2. التصميم design: ونعني بـه تصـميم حلـول مقترحـة يمكـن أن تتعامـل مـع المشـكلة وتعالجهـا.أي وضـع عـدد مـن البـدائل المصـممة المقترحـة لحـل المشـكلة المعنيـة possible alternative solutions tthe problem are conceived
3. الاختيــار choice: وهنــا يــأتي دور اختيــار الحــل البــديل الأنســب، مــن بــين البـدائل المصـممة والمقترحـة a choice is made from the possible alternatives. وفي هذه المرحلة يلجأ المدير المعني صاحب القرار إلى نظم دعم

القرار بغرض تأمين بيانات مناسبة ووافية عن مختلف البـدائل المعروضـة، وتقديم تكاليف ونتائج كل بديل وكل فرصة متاحة عن هذه البدائل.

4. التطبيـق implementation: وهنـا يـأتي دور وضـع القـرار موضـع التنفيـذ ومتابعـة تقريـر النجـاح والتقـدم في التنفيـذ، the decision is put inteffect and the solution's progress is reported حيث يسـتطيع المديرون المعنيون استخدام نظم التقارير لمتابعة حالات التقـدم والنجـاح في الحل أو الحلول المحددة

تاسعاً: نماذج صناعة القرار في المنظمة

Organizational models of decision making

صناعة القرارات من قبل الأفراد، في المنظمـة يفـترض أن يكـون الإنسـان معقـولاً ومنطقياً rational، مع أن هناك عدداً من نماذج صناعة القرار، يمكن أن نجملها بالآتي:

1. النموذج العقلاني rational model هـو نمـوذج لسـلوك إنسـاني يعتمـد عـلى الاعتقاد بأن الأفراد والمنظمات والأمم هي مشتركة في عدد من الحسـابات، أساسها القـيم العليـا والقواعـد الراسـخة في المجتمـع، ومـن بينـه مجتمـع المنظمـة المعنيـة بصـناعة القـرار.ويفـترض النمـوذج العقـلاني بـأن الأفـراد يسـتطيعون أن يحـددوا الأهـداف، وأنـواع ومسـتويات البـدائل، ومـن ثـم اختيار البديل الذي يقدم ويسهم بالأفضل والأحسن.إلا أن بعـض البحـوث والدراسات وجدت أن هذه الإجراءات هـي ليسـت بهـذه السـهولة، وإنـه يشـوبها التعقيـد.حيـث أن الأفـراد مـن المحتمـل أن لا يسـتطيعوا تحديـد جميع البدائل لكي يختاروا الأفضل من بينها.

People, organizations, and nations engage in consistent, value-maximizing calculations or adaptations within certain constraints

2. صـناع قـرار نظـاميين systematic decision makers: هـو أسـلوب إدراكي ومعـرفي يصـف الأفـراد الـذين يتعـاملون مـع المشـكلة بطريقـة تركيبهـا وتنظيمها بطرق رسمية.

Cognitive style, describes people whapproach a problem by structuring it in terms of some formal method

3. صناع قرار مبـادرين intuitive decision makers هـو أيضـاً أسـلوب إدراكي ومعـرفي يصـف الأفـراد الـذين يتعـاملون مـع المشـكلة بطـرق متعـددة، وبأسلوب قد لا يكون معتمداً سابقاً، عن طريق استخدام طريقـة التجربـة والخطأ trial and error في إيجاد الحلـول Cognitive style, describes people approaching a problem with multiple methods in an unstructured manner

4. النموذج التنظيمي في صنع القرار Organizational decision making هـو نموذج يأخذ بالاعتبار الصفات البنوية والسياسـية للمنظمـة structural and political characteristics of an organization، أي طريقة بنـاء المنظمة وسياستها المتبعة في التعامل مـع المشـكلات والقـرارات.لـذا فـإن النموذج التنظيمي هذا يقترح أن تصنع القرارات بطريقة فردية، بل أنهـا تصنع بواسطة فريق أو مجموعة، أو من المنظمة نفسها، الجهة العليـا في المنظمة.

Organizational models of decision making: Consider structural and political characteristics of an organization

5. النمـوذج البيروقراطـي bureaucratic model هـو نمـوذج يمـاشي في قراراتـه معـايير المنظمـة والإجـراءات المعمـول بهـا organization's standard operating procedures

6. النماذج السياسـية political models لصـناعة القـرارات: هـي نمـاذج تكـون قراراتهـا نابعـة عـن التنـافس والمسـاومة، مـن خـلال المجموعـات ذات الاهتمام والمصلحة، والقادة الرئيسيين، في المنظمة interest groups and key leaders

وهنالـك نمـوذج يطلـق عليـة مجـازاً اسـم نمـوذج الفضـلات أو غـير العقـلاني garbage can" model" والتي هي قرارات ذات أسباب واعتبارات عرضية accidental reasons، وهي ليست عقلانية

عاشراً: حقائق مركزية في المنظمة تؤثر في التخطيط لنظم المعلومات

Central organizational factors in planning information systems

بغرض تأمين منافع واسعة ومهمة للمنظمة، فإن نظم المعلومات ينبغي أن يتم بنائها من منطلق تفهم واضح لطبيعة وواقع تلك المنظمة المعنية ببناء نظم المعلومات فيها، وكيف أنها، أي نظم المعلومات، تسهم بفاعلية في عمليات صناعة القرارات فيها، ينبغي التأكيد على عدد من الحقائق والاعتبارات الأساسية، والتي يمكن أن نوجزها بالآتي:

1. البيئة التي ينبغي أن تعمل في إطارها المنظمة The environment in which the organization must function
2. البنية التنظيمية، أو الهيكل التنظيمي، للمنظمة The structure of the organization، من حيث هرمية السلم الوظيفي والإداري للمنظمة hierarchy، والاختصاصات specialization، وإجراءات العمل المعيارية فيهاstandard operating procedures
3. ثقافة المنظمة وسياساتهاThe organizations' culture and politics
4. نوع المنظمة وأسلوب القيادة الإدارية فيها Type of organization and its style of leadership
5. مجموعات الاهتمام والمصالح interest groups الرئيسية المتأثرة بنظام المعلومات، وطبيعة توجهات العاملين الذين سيستخدمون النظام
6. أنواع الوظائف، والقرارات، وإجراءات العمل Kinds of tasks, decisions, and business process، التي يصمم نظام المعلومات لمساعدتها من جانب آخر هنالك فإن هنالك عدد من الحقائق والاعتبارات التي يحتاج الإداريين معرفتها بغرض بناء واستخدام نظم المعلومات بشكل مؤثر وناجح، Managers need tknow about organization in order tbuild and use information systems successfully. ومن الممكن تحديده بالآتي:

1. جميع المنظمات هي هرمية، ومتخصصة، وغير متحيزة.

2. تستخدم المنظمات إجراءات عمل معيارية، بغرض أن تصل بالكفـاءة إلى حـد أعلى.
3. جميع المنظمات لها ثقافتها وسياستها التي تنبثق من الفـوارق في مجموعـات الاهتمام.
4. تختلف المنظمات في

أ.الأهداف

ب. المجموعات التي تخدمها والأدوار الاجتماعية

ت. أساليب القيادة

ث. الحوافز للمجموعات التي تخدمها

ج.البيئة المحيطة بها

ح.أنواع الوظائف التي تؤديها

وهذه الفوارق توجد أنواع متباينة من البنى والهياكـل التنظيميـة التـي تسـاعد على توضيح الاختلافات في استخدام المنظمات لنظم المعلومات

السمات التي توضع في الاعتبار عند تصميم الـنظم Characteristics tbe kept in mind while designing systems

أما السمات التي ينبغي أن توضع في تفكير صناع القرار عنـد تصـميمهم للنظـام فيمكن أن نوجزها بالآتي:

1. مرونـة وخيـارات متعـددة في التعامـل مـع البيانـات، وتقـويم المعلومـات flexibility and multiple options for handling data and evaluating information
2. القدرة على دعم شتى الأساليب، والمهارات، والمعرفة Capability tsupport a variety of styles, skills, and knowledge
3. القدرة على متابعة العديد من البدائل والنتـائج capability tkeep track of many alternatives and consequences
4. حساسـية إلى بيروقراطيـة المنظمـة، ومتطلباتهـا السياسـية sensitivity tthe organization's bureaucratic and political requirements

حادي عشر: نظام المعلومات الاستراتيجي

Strategic information system

1. نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام محوسب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية،• Computer system at any level of an organization والذي هو يعمل تغييرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج، والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة Changes goals, operations, products, services, or environmental relationships
2. ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة gain an edge over competitors.وتكون لنظام المعلومات الإستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة even change the business of organizations
3. وينبغي أن نميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات عل المستوى الإستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا strategic-level systems for senior managers، والذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى لهذه الشريحة الإدارية فقط.من جانب آخر فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، كل المستويات، وتعالج موضوعات أعمق ولها بعد أوسع، بحيث تغير، بشكل جذري، المنظمة نفسها more far-reaching and deeply rooted, and fundamentally transform the organization itself
4. تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين Strategic information systems help a company offer its products and services at a lower cost than its competitors, or strategic information systems enable the company tprovide more value at the same cost as its competitors.

5. تمكـن نظـم المعلومـات الاسـتراتيجية الشركـة مـن تحسـين سلسـلة القيمـة الداخليـة، كـما وتمكنـه مـن تـأمين روابـط متينـة وكفـوءة مـع المجهـزين، والزبـائن، وشركـاء الأعـمال.وكـذلك المشـاركة في ميـزات الـربط بالشـبكة العنكبـوتي/ الويـب Firms pursuing a product differentiation strategy use information systems tcreate new products and services. These products and services are not easily duplicated by competitors, and therefore, the company does not need .tcompete on the basis of cost

6.تسـتطيع الشركـة اسـتخدام نظـم المعلومـات الاسـتراتيجية لـكي تنقـب عـن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبـائن.مـن جانـب آخـر تمكـن نظـم المعلومـات الاسـتراتيجية الشركـة مـن تحليـل إتجاهـات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم.

A company can use strategic information systems t"mine" for information about a particular market or group of customers. The strategic information systems enable the company .tanalyze customer buying patterns, tastes, and preferences

ثاني عشر: استراتيجية مستوى الأعمال ونموذج سلسلة القيمة

Business- level Strategy and Value Chain Model

على مستوى إدارة الأعمال للاستراتيجية، فإن السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسـه هو: كيف يمكننا أن نتنافس بشكل مؤثر وفعال في هذا السوق بالـذات؟ وهـذا السـوق قد يكون لمصابيح الإضاءة، أو مركبات للتنظيف والنفع العام، أو أسلاك التلفزيون.ومـن أكثر أنواع الاستراتيجيات العامة والشاملة على هذا المستوى هو:

1. أن تصبح منتجاً بأقل تكلفة
2. أن تجعل منتجاتك أو خدماتك مختلفة ومتميزة
3. أن تغير مدى وسعة التنافس، إما عـن طريـق توسـيع السـوق لتشـتمل عـلى أسواق عالمية، أو أن تضيق السوق، عـن طريـق التركيـز عـلى بيئـة صـغيرة ومحيط صغير، لم تقدم له الخدمات بشكل جيد من منافسيك.

الشركات الرقميـة تـزود عـادة بقـدرات جديـدة لـدعم اسـتراتيجية مسـتوى إدارة الأعمال، عن طريق:

أ.إدارة سلسلة التجهيز، عن طريق بناء "تحسس" كفوء للزبائن، و"نظم" متجاوبـة معهم

•Manage the supply chain by building efficient customer "sense and response" systems

ب.المشاركة في "شبكات القيمة" بغرض توزيع وإيصال منتجات وخدمات جديدة

•Participate in "value webs" tdeliver new products and services

تفعيل التكنولوجيا في سلسلة القيمة:

على مستوى إدارة الأعمال الأداة التحليلية الأكثر شيوعاً هي تحليل سلسلة القيمة، ونموذج سلسلة القيمة.

نموذج سلسلة القيمة Value Chain Model:

هو النموذج الذي يوضح النشاطات الرئيسية أو الساندة التي تضيف هـامش مـن القيمة إلى منتجات أو خدمات الشركة، في الوقت الذي يمكن أن تستخدم نظم المعلومات بشكل أفضل لغرض إنجاز ميـزات تنافسـية Model that highlights the primary or support activities that add a margin of value ta firm's products or services where information systems can best be applied tachieve a competitive advantage.

النشاطات الأساسية Primary activities:

هي النشاطات التي أكـثر مـا يكـون لهـا علاقـة مبـاشرة بإنتـاج وتوزيـع منتجـات وخـدمات الشركـة Activities most directly related tthe production and distribution of a firm's products or services.

النشاطات الداعمة أو الساندة Support activities:

نشاطات تجعل من تأمين النشاطات الأساسية للشركة ممكناً.ويشتمل عـلى البنيـة التحتية للمنظمة، والموارد البشرية، والتكنولوجيـا، والتـدابير Activities that make the delivery of a firm's primary activities possible.Consist of the organization's 'infrastructure, human resources, technology, and procurement

شبكة القيمة Value Web:

هي شبكة متمكنة رقمياً للشركة ومجهزيها وشركاءها في الأعمال Digitally enabled network of a firm and its suppliers and business partners

ثالث عشر: إدارة سلسلة التجهيز ونظم التجاوب الكفوء مع الزبون

Supply Chain Management and Efficient Customer Response System

الشركات الرقمية لها القدرات على أن تتجاوز النظم الاستراتيجية التقليدية، بغرض استثمار واستغلال الارتباطات الرقمية مع المنظمات الأخرى.استراتيجية إدارة الأعمال ذات القدرات العالية متاحة للشركات الرقمية بواسطة ربط سلسلات القيمة الخاصة بالوسطاء والمجهزين إلى سلسلة القيمة الخاصة بالشركات.فالتكامل في سلسلات القيمة يمكن من تأمين ربط إضافي، عن طريق ربط سلسلة قيمة الزبون إلى سلسلة قيمة الشركة في "نظام استجابة كفوء للزبون efficient customer response system".والشركات التي تستخدم نظم للربط مع الزبائن والمجهزين تستطيع أن تقلص من تكاليف الجرد الخاصة بها، عندما تستجيب بسرعة لطلبات الزبائن.

لذا فإن نظام استجابة كفء للزبون يربط سلوك المستهلك مرة أخرى إلى التوزيع، والإنتاج، وسلسلات التجهيز :Efficient Customer Response System

•Directly links consumer behavior back tdistribution, production, and supply chains

رابع عشر: أوجه التحليل الإستراتيجي على المستوى الصناعي

Principal concepts for analyzing strategy at the industry level

هنالك ثلاثة أوجه أساسية في التحليل الاستراتيجي على المستوى الصناعي،هي: الشراكة بالمعلومات information partnership، ونموذج قدرات التنافس competitive force model، واقتصاديات الشبكةnetwork economics

1. **الشراكة بالمعلومات information partnership** التي هي أحد الأوجه أو المعالم المفيدة على المستوى الصناعي.وتعني التحالفات التعاونية التي تتشكل بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات، بغرض المشاركة بالمعلومات، والحصول على ميزات استراتيجية • Cooperative alliance formed between twor more corporations for sharing information tgain strategic advantage

وتساعد الشركات في الحصول على منفذ للوصول إلى زبائن جدد، وتوجد فرص جديدة للبيع، وتحديد المنتجات • Help firms gain access tnew customers, creating new opportunities for cross-selling and targeting products

2. نموذج قدرات التنافسcompetitive force model هو نموذج يستخدم في وصف التفاعل للتأثيرات الخارجية، وخاصة التهديدات، والفرص التي تؤثر في استراتيجية المنظمة وقدراتها على التنافس • Describes the interaction of external influences, specifically threats and opportunities, affecting an organization's strategy and ability tcompete

3. اقتصاديات الشبكة Network Economics نموذج نظم استراتيجية على المستوى الصناعي مبنية على أساس الشبكة، حيث أنه عندما يضاف أي مشارك للشبكة لا يستلزم منه أي تكلفة (يستلزم صفر من التكلفة)، ولكنه يستطيع أن يحقق هامشاً كبيراً من المكاسب Model for strategic systems at the industry level, based on the concept of a network, where adding another participant entails zermarginal cost, but can create much larger marginal gain

خامس عشر: تأثيرات الإنترنت على المنظمة والإجراءات الإدارية فيها

Internet impact on organizations and the process of management

هنالك عدد من الفوائد والتأثيرات الإيجابية للإنترنت على المنظمات، وعلى إجراءات العمل والإدارة فيها، يمكن أن نحددها بالآتي:

1. ضاعف الإنترنت من فرص الوصول والحصول على المعلومات والمعرفةthe، وكذلك تخزينها وتوزيعها.لذلك فإن أية معلومات تقريباً، وفي أي مكان وموقع كانت يمكن أن تكون متاحة للمنظمات nearly any information .can be available anywhere at any time
2. زاد الإنترنت من آفاق، وعمق، ومديات تخزين المعلومات والمعرفة increases .the scope, depth, and range of information and knowledge storage
3. قلل الإنترنت من التكاليف، وزاد من جودة النوعية للمعلومات والمعرفة.فقد قلل كثيراً في تكاليف التعاملات التجارية والحصول على المعلومات المطلوبة لها.
4. باستخدام الإنترنت تستطيع المنظمة من تقليص عدد من المستويات الإدارية، وتمكن من سرعة وقرب في الاتصالات بين الإدارات العليا والإدارات في المستويات الأقل منها.
5. كذلك فقد قلص الإنترنت من التكاليف الإجمالية للمؤسسة المعنية باستخدامه.

الفصل السادس

تعريف القيادة الإدارية

الفصل السادس

تعريف القيادة الإدارية

أن مسألة تركيز السلطة أوتشتيتها في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير الإداريين إذ تعتبر الشغل الشاغل للعديد من المديرين فتركز السلطة وتشتيته توضح الطريقة التي يسير عليها المديرين في تعاملهم مع المرؤوسين كما توضح درجة الثقة التي يمنحونها للمرؤوسين للمشاركة في العمل واتخاذ القرارات.فمن المعروف إن لعملية صنع القرار أهمية خاصة، خصوصاً إذا صدرت القرارات في المنظمة بصورة مشتركة وبالتعاون الوثيق بينهم.أن الاهتمام باللامركزية آخذ في الازدياد نظرة لكثرة التفاعل بين الأفراد والمجموعات وتعدد حاجتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم ونظراً لزيادة حجم وتضخم الأجهزة والمنظمات بصوره مذهلة، وترتبط سياسة كل من المركزية واللامركزية بعملية تفويض السلطة في التنظيم، فكلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح. وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمات ومنها المنظمات الإدارية فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة.

ونظراً لأهمية موضوع الدراسة الحالية والتى تهدف إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام من الجنسين والطرق الحديثة فى الإدارة ومدى نجاح الإدارة فى تفعيل اللامركزية الإدارية فإنه سوف يكون هدفنا فى هذا البحث هو محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من الجنسين بمدارس التعليم العام ومدارس الفئات الخاصة.

2- التعرف على مدى الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي.

3- التعرف على مدى الفروق بين المعلمين باختلاف نوعية المدارس التي يعمل بها المعلمون.

4- التعـرف عـلى دور الإدارة فى تحديـد مـدى الفـروق بـين المعلمـين بـاختلاف المؤهل الدراسي (عال / متوسط).

5- التعرف على دور الإدارة فى تحديد مـدى الفـروق بـين المعلمـين في بـاختلاف مستوى الخبرة.

تعريف القيادة الإدارية

ويرى الباحث تعدد تعريفـات القيـادة الإداريـة ونظرياتهـا، ويتبـع ذلـك تعـدد الأنماط القيادية، ولكن العامل الـذي لا يمكـن تجاهلـه هـو تطـور الفكـر الإدارى الـذي والذى يعد هو الهدف الأساسي للمنظمة, كما يعد أيضـا عـاملا مهـما وجوهريـا لنجـاح المنظمة مهما كانت طبيعة عملها ونوع انشطتها، واذا كان الفكر الإدارى يتحقق نتيجة توفر الظروف الأساسية للعمل فإنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالـة، والمساواة، والتقدير، في الأمور المادية والمعنوية. أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، او انسحاب الموظف الى بيئة عمل أخرى بحثاً عـن التقدير، والعدالة، والفرص التي يحقـق فيهـا ذاتـه وطموحاتـه، إن أول شروط تحقيـق الرضا الوظيفي هو أن يستمع القيادي للجميع، وأن يتقبل الآراء المختلفة، وخاصة الآراء التـي لا تتفـق مـع آرائـه، وأن يجـري مقـابلات مـع المغـادرين للتعـرف عـلى أسـباب مغادرتهم، وان يحفز الصامتين للحديث والمشـاركة، ويفـتح قنـوات الإتصـال مـع كافـة المستويات الإدارية.

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المـدارس الإداريـة بـين كـل مـن الفكـر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المـدارس قـد تناولـت القيـادة الإداريـة مـن خـلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمـدت عـلى السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظريـة الإدارة العلميـة فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحـافز المـادي المربوط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكـان لانتقـاد نظريـة العلاقـات

الإنسـانية مـدخلاً رئيسـاً لـدور القيـادة إذ ركـزت عـلى القيمـة الذاتيـة للفـرد ومركـزه الاجتماعي ورضاه النفسي لأنها ترى أن الإنسان يكافح في هذه الحياة ليحفظ ماء وجهه أكثر من كفاحه لإشباع معدته.

دور القيادة الإدارية فى نجاح المؤسسة:

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة المنظمة واستمرار وازدهـار نشـاطاتها وعملياتها المختلفـة، ولا غـرو عندئـذ أن نـرى الإدارة العليـا في المـنظمات تنفـق أمـوالاً باهظة بحثاً عـن المواهـب القياديـة ومـن ثـمّ تـدريبها وتطويرهـا.إن تعقـد العمليـات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجيـة وكـذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصـادية والاجتماعيـة والتكنولوجيـة عـلى هـذه المـنظمات يحتّم عليها مواصلة البحث والاسـتمرار في التجديـد والابتكـار والتطـوير وهـي أمـور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمـة.فالقيـادة الإداريـة الفعالـة تعـد سـلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجـب عندئـذ أن نـرى لجـوء المـنظمات إلى اسـتخدام كافة وسائل الإغـراء الماديـة والمعنويـة لجـذب الكفـاءات الإداريـة القياديـة الخارجيـة، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التـدريب والتطـوير الإداري.أن القيـادة هـي قمـة التنظيم الإداري، التي تعمل عـلى تحقيـق أهـداف المنظمـة مـن خـلال قيـادة الأفـراد، وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من عدة أمور هامة وهي:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابـة تأثيرهـا في تحقيـق أهداف المنظمة.
4. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لهـا ومـن ثمّ تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

5. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
6. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

عناصر نظام القيادة الإدارية

1. مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
4. القدرة على التأثير.

أشكال القيادة الإدارية

ومن أهم أشكال القيادة الإدارية ما يلي:

1. **القيادة الاستبدادية:**

وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف.وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بان عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم، فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب.ومن هنا فإن القائد لا يكترث عادة بآراء العاملين ولا يلقى لها بالاً.

2. القيادة المتساهلة:

وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

3. القيادة المشاركة (التعاونية):

وتسمى أيضاً القيادة الديمقراطية، وهي أيضاً ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

نظريات القيادة الإدارية:

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي

المربوط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد ومركزه الاجتماعي ورضاه النفسي لأنها ترى أن الإنسان يكافح في هذه الحياة ليحفظ ماء وجهه أكثر من كفاحه لإشباع معدته.

وأخذت نظرية السلوك نفس المنحي في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك وابتدأ من خلالها البحث العلمي في دور القيادة.هكذا نرى أن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة.

ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية:

نظرية السمات:

ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين.وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

أ. الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

ب. الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

ج. صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

د. الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة.كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء.أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوى للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه

النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي.

النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضاء المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف أخر.

النظرية التفاعلية:

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولي قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف.وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد

ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبـذل كـل جهـده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة

القائد الإداري وإدارة التغيير:

تحتـاج المـنظمات بـين الحـين والآخـر إلى إجـراء بعـض التغيـيرات في أعمالهـا التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعـمال، ويواجـه القائـد الإداري مهمة ليست بالسـهلة إزاء هـذا التغيـير، وهـي مهمـة التعامـل معـه وإدارتـه بطريقـة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيهـا جراء هذا التغيير

أهداف التغيير:

يهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

أ. إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.

ب. حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.

ج. تطوير مستوى الخدمات التي تقـدمها المنظمـة وزيـادة العنايـة بالمسـتفيدين منها.

د. إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.

ه. إيجـاد توافـق كبـير بـين وضـع المنظمـة والظـروف البيئـة العالميـة أو المحليـة المحيطة.

و. معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

أبعاد التغيير:

أ. إن يقرر القائد الإداري مـا إذا كـان يجـب أن يكـون التغيـير سريعـاً أو بطيئـاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم والحاجة إلى التغيير.

ب. أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل أو تغيير جزئي في المنظمة.

ج. أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهـل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي.حيث إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي بينما التغيير المعنوي هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين.ويجـب

على القائد الإداري أن يوازن بين هذين التغيرين بحيث أن لا يطغى أي منهما على الآخر.

مراحل عملية التغيير وإدارته:

- **المرحلة الأولى:** الدراسة التشخيصية: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير.وهذه العناصر هي الإنسان ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل، وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.
- **المرحلة الثانية:** وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.
- **المرحلة الثالثة:** التهيئة لقبول التغيير: أن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير، يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.
- **المرحلة الرابعة:** بدء تنفيذ عملية التغيير: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعمل أو بالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.
- **المرحلة الخامسة:** المتابعة التصحيحية: إن على القائد متابعة التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق أهداف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية

وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير، وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة.

تنمية وتطوير القيادات الإدارية

1. تأهيل القيادات الإدارية:

يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة ولكي يكون كادراً قيادياً في المجتمع يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج وإستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم، ويجب أن تبدأ برامج هذا التأهيل منذ مراحل التعليم العام، فيتم التعرف على الأشخاص من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

2. تطوير وتدريب القيادات الإدارية:

يكون ذلك من خلال إلحاق الموظف ببرامج قوية تساعده في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، وكذلك إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم.وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول وهو التدريب قبل الخدمة والثاني التدريب أثناء الخدمة.

3. اختيار وتعيين القيادات الإدارية:

بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة، فإنه ينبغي بذل الجهد للبحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، وهذا الاختيار ينبغي أن يقوم على الأسس التالية:

أ. الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.

ب. اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعة لانتقاء القادة.

ج. اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.

د. تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

الفصل السابع

مهارات القيادة و صفات القائد

الفصل السابع

مهارات القيادة و صفات القائد

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل ؛ من غير استئثار أو ظلم أو إهمال.

وهذا بحث في القيادة فيه القديم والجديد، والمسهب والمقتضب، وآمل أن يفيد قارئيه فيما يعود عليهم بنفع دينهم وديارهم ؛ ولن نعدم من ناصح ومحب تنبيهاً أو تصحيحاً.

أولاً:لماذا الحديث عن هذا الموضوع ؟

1) لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها،وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه.وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيراً فخير وإن شراً فشر.
2) لازال المجتمع الإسلامي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.
3) إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومترب حتى نتسنم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه.
4) زيادة المعرفه وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئنانا وقبولاً لها.

ثانياً:تعريف القيادة والقائد:

- " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها مـن خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.
- القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهـداف مشـتركة.فهـى إذن مسـؤولية تجـاه المجموعـة المقـودة للوصـول إلى الأهـداف المرسومة.
- تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.
- القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليـؤثر عـلى سـلوك وتوجهـات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

ثالثاً: أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتـى لقـد أمر النبي صلى اللـه عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحده)) ؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمـرهم جميعـاً ولا يتفـرق بهـم الـرأي ولا يقـع بيـنهم الاخـتلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرانب يقوده أسـد، أفضـل مـن جـيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5) تنمية وتدريب ورعايـة الأفـراد باعتبـارهم أهـم مـورد للمؤسسـة، كـما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- فائدة: يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

رابعاً: متطلبات القيادة وعناصرها:

- **متطلبات القيادة هي:**

أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

جـ) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

- **وعليه فعناصر القيادة هي:**

1) وجود مجموعة من الأفراد.

2) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

3) وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

خامساً: الفرق بين القيادة والإدارة:

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ) تحديد الاتجاه والرؤية.

ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية.

جـ) التحفيز وشحذ الهمم.

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

سادساً: نظريات القيادة:

1) **نظرية القيادة الوظيفية:**

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية."التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق ".

2) **النظرية الموقفية:**

• تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة.مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

• تحكم هذه النظرية عناصر هي:

1) سمات القائد 2) سمات الأتباع. 3) سمات الموقف وطبيعة الحالة.

3) **النظرية السماتيه / الخصائصية:**

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.
- هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

❖ السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت ؛ وهي ليست مضطردة فالحجاج كان قصيراً.

- ❖ السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل...الخ ".
- ❖ السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال...الخ ".
- ❖ السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي، وظبط النفس...الخ ".
- ❖ السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام...الخ " وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

4) **النظرية التفاعلية / التكاملية:**

- ▪ تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية:
  السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.
- ▪ تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

5) **النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم.**

6) **النظرية التبادلية:**

تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

7) **النظرية التحويلية:**

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية, ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

8) **نظرية القيادة مركزية المبادئ:**

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: أنماط القيادة:

1- باعتبار مصدرها:

- قيادة رسمية.
- قيادة غير رسمية.

2- باعتبار السلوك القيادي:

1- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين:: 5 أنماط.

مرتكزات السلوك:

1- الاهتمام بالعمل.

2- الاهتمام بالعاملين.

ا . القائد السلبي (المنسحب):

- لايقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب ـ القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين, ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج ـ القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د ـ القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

هـ ـ القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي, فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

2 ـ **حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط:**

مرتكزات السلوك:

1- الثقة بالعاملين. 2- قدرة العاملين.

أ ـ القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرووسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤوساء والمرووسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

ب ـ القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

ج ـ القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د ـ القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

3 ـ حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط:

مرتكزات السلوك:

1- الاهتمام بالعمل. 2- الاهتمام بالعاملين. 3- درجة الفاعلية.

أ ـ القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب ـ القائد المجامل:

• يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

• تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج ـ القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

• يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.

• ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

• يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د ـ القائد الوسطي (الموفق):

• يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

• الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.

• تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها, أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف, ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

هـ ـ القائد الروتيني (البيروقراطي):

• لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

• يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

• تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

• يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

و ـ القائد التطويري (المنمي):

• يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم, ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

• فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

• ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز ـ القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح ـ القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

4 ـ **حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية.4 أنماط.**

مرتكزات السلوك 1- درجة التوجيه. 2- درجة الدعم والمساندة.

أ ـ القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً, بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب ـ القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج ـ القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د ـ القائد الرئيس C: استشاري.

• يوجه ويساعد في الوقت نفسه.

• يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.

• يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

• ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

ج ـ باعتبار أساليبها:

1 ـ تسلطية استبدادية. 2 ـ شورية. 3 ـ حرة فوضوية.

ثامناً: واجبات القيادة:

1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
7) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

تاسعاً: اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

- مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.
- مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً, حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
- مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات, وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..
- مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
- مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

عاشراً: منهجية إعداد وصناعة القادة.

1) أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
2) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
3) توفير المناهج القيادية اللازمة.
4) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
5) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
6) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
7) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.

8) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

حادي عشر: من فنون القيادة.

1) **فن إصدار الأوامر:**

- هل الأمر ضروري؟وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم, وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة, وحدّد الوقت المتاح, وحدد المساعدين والموارد.
- ليكن أمرك واضحاً, كاملاً, موجزاً, دقيقاً, وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

2) **فن الاتصال:**

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

1) استمع إليه. H: Hear Him..
2) احترم شعوره. U: Understand his feeling
3) حرك رغبته. M: Motivate his desire
4) قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts
5) مده بالأخبار. N: News Him
6) دربه. T: Train Him

7) أرشده.　Open his eyes

8) تفهم تفرده.　U: Understand his uniqueness

9) اتصل به.　C: Contact Him

10) أكرمه.　H: Honour Him

3) **فن التأنيب:**

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير, ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها, وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ وتوصل معه لحلول عمليةً.

4) **فن معالجة التذمرات:**

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة, ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله, وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

5) **فن المكافأة والتشجيع:**

- اثن على الأعمال الناجحة, واعترف بإنجازات الأفراد, وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه, وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

6) **فن المراقبة:**

- إن الأمر شيء واحد, ولكن التنفيذ كل شيء, ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة, وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

7) **فن المعاقبة:**

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد, فالاجتماع يولد القوة, وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل, اللوم, ترك استثارة المعاقب..الخ.

8) **فن التعاون مع القادة الآخرين:**

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته:

- **الصفات والخصائص للقائد من أهمها:**

1) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
2) مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
3) مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- صفات القادرة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.

❖ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة, التدريب, الدورات, الاستماع.

❖ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة, إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

❖ أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما, متفائل إيجابي.وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

❖ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني, ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك, فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

❖ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً, ومتميزون ثقافياً, ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة, ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات, وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين, ويفرحون بإنجازات الآخرين, وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

❖ نهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء

الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

❖ أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه, ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات, ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

❖ أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية.فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير, ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية, ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين.ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية, ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

• أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:

❖ كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات, فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك, كن فاعلاً لا مفعولاً به, مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً, ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

❖ لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية, فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار, بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن, ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر, وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع, وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.
- اسع أولاً لأن تفهم, ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر, فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا, وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين, لا موقف الرابح والخاسر.
- اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

• ويرى ج.كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:

- الهدوء وضبط النفس.
- معرفة الرجال.
- الإيمان بالمهمة.
- الشعور بالسلطة.
- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
- الانضباط.
- الفعالية.

❖ التواضع.

❖ الواقعية.

❖ الدماثة والعطف.

❖ طيبة القلب.

❖ الحزم.

❖ العدل.

❖ احترام الكائن البشري.

❖ إعطاء المثل.

❖ المعرفة.

❖ التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم ففيها ما يتخذ مثالاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه.

- **الواجبات:**

1) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
2) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
3) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.
4) العدل بين الأفراد في المعاملة, وإسداء النصح لهم دوماً.
5) المشاورة.
6) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
7) إعداد قادة المستقبل.

• الحقوق:

1) الطاعة له بالمعروف.

2) مناصرته وتأييده والدعاء له.

3) مناصحته وتسديد رأيه.

4) الالتزام برأيه النهائي.

5) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها.**(انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة..عبدالحميد البلالي).**

التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

• **المظاهر:**

❖ انعدام الانضباط في المجموعة.

❖ التردد والخوف من التوجيه.

❖ ضعف مستوى الطاعة.

❖ عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة, أو تحققها بزمن غير مقبول.

❖ بقاء الصفات السلبية في الأفراد أوزيادتها.

❖ ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.

❖ عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.

❖ بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

• **الأسباب:**

❖ تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.

❖ تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.

❖ عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة.

❖ عدم حب العمل المكلف به, وعدم إتقانه.

- ❖ عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- ❖ غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- ❖ تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- ❖ التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.

- **العلاج:**

- ❖ الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- ❖ اتخاذ القرار جماعياً.
- ❖ كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- ❖ التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- ❖ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- ❖ الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- ❖ المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- ❖ اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- ❖ تربية جيل ثان من القادة.
- ❖ وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

خامس عشر: مزالق القيادة.

- الاستبداد.
- التفريط.
- الكبر والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- مخالفة الفعل للقول.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.

- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- الإقليمية.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- التمرد على الرئيس.

سادس عشر: القائد الجديد.

1) **تغير دور القيادة من الاستراتيجية إلى الرؤية.**

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل.
- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الاستراتيجية لأنها تجيب بمن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.
- يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة, إنها ميل فطري لن يزول".

ما هي الرؤية؟

- صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك.بيرت نانوس.
- صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة, أو حلم مثالي يمتد بعيداً.جاي كونغر.

أمثلة على رؤى بعض المنظمات:

لحل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع.: شركة M3

ليسعد الناس: والت ديزني.

لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلي.

تحقيق العبودية لـله في الأرض.: رؤية المسلمين.

• كيف تحدد الرؤية؟ يحـدد بـيرت نـانوس منهجيـة رباعيـة الخطـوات لتحديـد الرؤية:

2) **فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:**

❖ ما العمل الذي نحن فيـه: مـا هـي الرسـالة الحاليـة؟ مـا هـي القيمـة التـي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمـل فيـه؟ مـا هـو التميـز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

❖ كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السـائدة الآن, مـا هـي نقـاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

❖ تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنـة؟ مـا هـو مصـير المنظمـة بناء على رؤيتها هذه خلال 10 سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحـالي للمنظمة؟

3) **فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:**

❖ من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هـي احتياجـاتهم؟ وهـل تم استيفاؤها؟

❖ كيف نعين الحدود للرؤيـة الجديـدة: مـا هـي الحـدود الزمانيـة والمكانيـة والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحهـا؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

3) **تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:**

❖ ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: مـا هـي نوعيـة التغـيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التـي تلبيهـا المنظمـة؟ مـا هي التغـيرات المتوقعـة في تشـكيلة المتـأثرين؟ مـا هـي التغـيرات الكـبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

❖ حدد طرق للتعامـل مـع هـذه المتغـيرات مـع ترتيبهـا حسـب الأولويـة في إمكانية الحدوث.

4) **اختيار الرؤية:**

- ❖ تحديد عدة خيارات للرؤية.
- ❖ أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها, هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

2) **من مصدر أوامر إلى راوي قصص:**

- ❖ النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً ويصبح متمرساً في سرد القصص.مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.
- ❖ يقول هوارد غاردنر في مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص".وفي دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

• بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:

- ❖ أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان, وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.
- ❖ أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد.
- ❖ كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة, وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.
- ❖ أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.

❖ شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه, ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

3) من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

❖ إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة.بارتليت وغوش.

❖ القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.

❖ يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره, وتحطيم البيروقراطية والحواجز, فالقائد يعمل من أجل الاتباع وليس العكس.

• القائد الخادم: القيادة تمنح للشخص الذي من طبعة أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

❖ القائد التقليدي يسأل عن النتائج, بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.

❖ يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

❖ يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس, بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".

- يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم, ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.
- يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".
- التقليدي ليس لديه وقت للناس, بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج, بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

سابع عشر: هل أنت قائد؟

1) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
2) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك ؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده, "إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديجول.
3) هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
4) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
5) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟
6) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟
7) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟
8) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.
9) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟
10) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

• مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

1 ـ قوة الإكراه. 2 ـ قوة المكافأة.

3 ـ القوة الشرعية أو القانونية. 4 ـ القوة الفنية. 5 ـ قوة الإعجاب.

• أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

1) ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".
2) لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".
3) ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمي".
4) لديه سلطة وتأثير "القائد الإداري".

ثامن عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟ ثلاثة آراء.

1) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
2) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
3) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.
4) القيادة علم وفن, فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

1 ـ الفطرة والطفولة المبكرة. 2 ـ التعليم.

3 ـ التدريب الموجه. 4 ـ التجريب.

5 ـ الفشل.

وأخيراً..فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

• الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
• الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
• الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
• التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

تاسع عشر: الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية.

الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة.ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

1) أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه.
2) أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.
3) أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة.

وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

1) القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.
2) لا طاعة للقائد في معصية الله.
3) يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

عشرين: المراجع القيادية.

1) القيادة في القرن الحادي والعشرين: د.محمد أكرم العدلوني + د.طارق محمد السويدان." وهو المرجع الأساس ".
2) القيادة على ضوء المبادئ: ستيفين كوفي.ترجمة/ عبداللطيف الخياط.
3) لمحات في فن القيادة: ج.كورتوا.تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي.
4) العادات السبع للقادة الإداريين: ستيفن كوفي.ترجمة/ هشام عبدالله.
5) كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين: محمد ديماس.
6) مشكلات وحلول في حقل الدعوة: عبدالحميد البلالي.
7) صفات القائد الدعوي: عقيل المقطري.
8) القيادة ومدير الدقيقة الواحدة: كينيث بلانشرد.

الفصل الثامن

حالة الأبتكار في المنظمة وانعكاساتها على الأبتكار التسويقي فى الأداء

الفصل الثامن

حالة الأبتكار في المنظمة وانعكاساتها على الأبتكار التسويقي فى الأداء

حالة الابتكار في منظمات الاعمال ومدى انعكاس خاصية المنشأة الابتكارية على حالة الابتكار التسويقي وهو ما يفترض أن يكون كنتيجة منطقية لحالة الابتكار التي تعيشها المنظمة ومدى تأثير حالة الابتكار التسويقي على اداء المنظمة.

ان الابتكار في عالم الاعمال اليوم بات حالة ملحة تسعى الى بلوغها العديد من المنظمات لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء وما يرافقها من ضغوط وتهديدات ولا بد للمنظمات من الاستجابة والتكييف والخلق والتجديد والابداع لكي تنمو وتبقى، وعليه فالنمو والبقاء مرتبط بمدى تجاوب المنظمة مع بيئتها وبالتالي فان الابتكار التسويقي لا بد من ان يكون بمستوى يوازي التحدي القائم ولا بد من الابداع والابتكار في الجهود التسويقية وخلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية ابتكارية تساهم في جعل اداء المنظمة بأفضل ما يمكن ولذلك جاء البحث كي يكشف عن جوانب العلاقة بين حالة الابتكار للمنظمة ككل وحالة الابتكار التسويقي وانعكاس ذلك على مستوى اداء المنظمة بجوانبه المختلفة.

من واقع البيئة الاردنية التي تواجه منظمات الاعمال فيها ضغوط وتحديات كبيرة داخلية وخارجية لا سيما وان سوق الاردن أصبح سوق مفتوح لكل الشركات الغربية المنظوية تحت لواء اتفاقية التجارة العالمية والاردن أحد أعضائها.أضافة الى قلة الدراسات في البيئة الاردنية التي تصدت لموضوع الابتكار التسويقي وعلاقته باداء المنظمة.وبناء عليه فأن البحث يكتسب أهميته من واقع ارتباطه بالبيئة الاردنية وخاصة بيئة الابتكار والتسويق بشكل خاص.

من خلال عدد من المقابلات مع مديري شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات (مجتمع البحث) تكونت لدى الباحث قناعة بعدم وجود ادراك كافي لدى المديرين بمفهوم الابتكار بشكل عام والابتكار التسويقي بشكل خاص،اضافة الى ضعف الوعي لديهم باهمية الابتكار التسويقي في مجال الاعمال التي يديرونها مما شجع الباحث الى التصدي لهذا الموضوع ومحاولة اجابة عدد من التساؤلات التي تمثل مشكلة البحث:-

1-ما هي العناصر التي تمثل مظاهر ابتكارية لدى المنظمة وكيف ينعكس تاثيرها على خلق حالة الابتكار التسويقي.

2-ما هي العلاقة بين حالة الابتكار التسويقي التي تتمتع بها المنظمة والاداء المتحقق بمختلف مستوياته.

مفهوم الابتكار وأهميته:

ان مفهوم الابتكار Innovation هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنشأة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الاداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتوج أم طرق الاداء الاداري أو المالي أو التسويقي أو الانتاجي،فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتوج هو ابتكار او استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، وعليه فأن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شئ جديد من قبل المنشأة، وقد يكون على شكل حل جديد لمشكلة قائمة.(Yonng, 1985), .(Drucker, 1985), (Porter, 1980)

مظاهر الابتكار (حالة الابتكار):-

ان عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل ارجاء المنظمة وتكون منطلقاً لاستراتيجيات المنظمة،فهي عملية هادفة تتبناها الادارة العليا وتعمل على توفير الامكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكارى فيها، فالمنظمة تشعر بحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيار استراتيجي ومنظم ومرتبط بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه،اضافة الى تأثر الابتكار بالبيئة الخارجية والداخلية وبحجم المنظمة وعدم التأكد

البيئـي.ان سياسـة التكنلوجيـا وسياسـة السـوق اضـافة الى فجـوة الاداء هـي خلاصـات لفلسفة الادارة العليا ودعمها والمنهج الاستراتيجي للتعامل مع البيئة لذلك فـان معـدل ابتكار المنتوج، أو معدل الابتكار في العمليات والمعالجات اضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق هو نتاج لما تـؤمن بـه المنظمـة مـن مـنهج ابتكـاري، والـذي يسميه البعض بالمنهج المؤسسي الـذي يسـتهدف النهـوض والتغيـير والتجديـد المقصـود والمنظم .(Ettlie, 1983).

ان السلوك الابتكاري في المنظمة يمكن ملاحظته مـن خـلال تشـخيص عـدد مـن الظـواهر التـي تشـير الى ان المنظمـة ذات سـلوك ابتكـاري، فعـلى سـبيل المثـال سـعي المنظمة الى ابتكار منتجات جديـدة او احـداث تغـيرات جوهريـة متفـردة في منتجاتهـا يعتبر احد مظاهر السلوك الابتكاري.(Porter, 1985)كذلك سـعي المنظمـة الى التفـوق على الغير وتبـوئ موقـع القيـادة للسـوق هـو مظهـر مـن مظـاهر الأبتكـار، كـما نجـد المنظمات الابتكارية تتجه الى تعزيز التنوع في تشـكيلة المنتجـات او التحسـين المسـتمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غـير المشـبعة اضـافة الى سـعيها الى معرفـة السـوق واستقطاب الافراد ذوي المهارات الخاصـة والمتميـزة والـذين يتصـفون بالابتكـار عـلاوة عـلى مسـتوى التكنلوجيـا الـذي تمتلكـه المنظمـة (Sethi, 2000)هـذه وغيرهـا مـن المؤشراتتمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المنظمة. ,(Calanton&Cooper, 1981) (Phillips&etal, 1983) (Jaworski &Kohli, 1993

مصادر الابتكار:-

يشير الكاتب دريكر (Drucker, 1985) الى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للابداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصـة (بيئـة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهـو بهـذا يحـاول ابـراز دور البيئـة في تـوفير فرص للابتكار ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة مـن تلـك الفـرص التـي توفرهـا البيئـة الخاصة ام العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمـة يـدفعها الى التشـخيص ومـن ثـم الانطلاق نحو التجديد والابتكار.

أ-مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة):-

يؤكد الكاتب دريكر (Drucker) على ان سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف واحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون ابتكارية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

1-مصادر الابتكار غير المتوقعة:The Unexpected Innovation

هذا المصدر يمثل حالة احتمالية او غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك انها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها امام حالة غير متوقعة تدفعها الى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح او الفشل متساوية لديها.

2-عدم الكفاية: The Incongrnity

وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير الى التناقض الى ما بين الحقيقة او الواقع وما يجب ان يكون.اي ما بين ما هو كائن وما يجب ان يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار.مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها الى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

3-الابتكار على اساس الحاجة للعملية ذاتها: Innovation Based on Process Need

هذا المصدر يركز على ان العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشئ ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون ان يقوموا باي شئ ازاءها فان الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وايجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين.مثال تطوير نوع من الانزيم يقاوم التلف والذي كانت العلمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة اليه

والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم ان الانزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع الى تطوير مكونات المنتوج وتجاوز مشكلة التلف.

4-التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: Change in Industry Market Structure

المنظمة تكون مستعدة لابتكار السلعة، الخدمة، أو المدخل للاعمال عندما تفرز الصناعة او السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق الى منتوج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في امريكا حيث بادرت الى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ب-مصادر الابتكار في البيئة العاملة:-

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة الى الابتكار والتجديد ومن بينها:-

1-التغيرات السكانية Demographies

ان التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبة السكان تشجع المنظمة على التفكير الابداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن ان تخلق فرص للابتكار، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

2-التغيرات في الادراك، الانماط، والمعاني المتداولة في المجتمع:

ان فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف، المعتقدات، وغيرها يمكن ان تكون مصدر يشحذ همة المنظمة نحو الابتكار، فعلى سبيل المثال الشعور ازاء الاكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأيسر الطرق وأرخصها تحول الى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل، اضافة الى التغيير في حجم

العائلة وعدد الاطفال وما يصاحبه من اعادة توزيع لدخل العائلة.هذه التغيرات وغيرها من الانماط الجديدة وعادات التسوق دفعت الى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتوجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

3-المعرفة الجديدة: New Knowledge

التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة واسواق جديدة.فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً الى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد.مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات.كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرامجيات الجديدة حيث تسعى لانتاج برامج جديدة اسبوعياً أحياناً.هذا الحال خلق الحاجة الى تحقيق ميزة التقدم التكنلوجي في معدات الحاسوب.

الابتكار التسويقي: Marketing Innovation

ان مفهوم الابتكار Innovation Concept الذي سبق ذكره هو مفهوم واسع وشامل لا يقتصر على الابتكار المادي المرتبط بالسلعة او الخصائص والمكونات المادية أو الجانب التكنولوجي بل يتعداه الى كل ما هو جديد ومتفرد.ويذكر الباحث (Deven, 1985) عدة اشكال من الابتكار، منها، الابتكار التقني Technical Innovation والذي يركز على الجانب التكنولوجي والاختراعات، وهناك الابتكار في مجال المنتوج Product Innovation والذي يهدف الى التجديد والتطوير للمنتجات، كذلك الابتكار في العمليات Process Innovation وطرق المعالجة التي تعتمدها المنشآت، ويضيف أيضاً الابتكار الاداري Administative Innovation الذي يشمل كافة اعمال الادارة وأوجه العملية الادارية والوظيفية للمنظمة كالمالية والتسويق والافراد وغيرها.

ان الابتكار التسويقي يركز على النشاط التسويقي واساليب العمل التسويقي ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من اساليب وطرق واجراءات او استخدام معدات والآت تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتوج أم التوزيع ام الترويج وهكذا.ان استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة

هو ابتكار تسويقي، توزيع المنتوج بطريقة آلية هو ابتكار تسويقي، ابتداع طريقة تسعير تعزز القيمة هو ابتكار تسويقي، كذلك ابتكار طريقة للاتصال الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من الزبائن هو ابتكار تسويقي، وهكذا فأن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي.(Kim &Mauborgne, 1997) (Cavusgil&Zou, 1994), (Ettie, 1983)

الابتكار من أوجه مختلفة وكان أغلبها يتناول الابتكار في المنتوج والقليل منها تطرق الى عناصر المزيج التسويقي الاخرى، ولم يجد الباحث دراسة تركز على جوانب الابتكار التسويقي لعناصر المزيج التسويقي بل دراسات متفرقة لها صلة بالابتكار السعري أو التوزيعي والقليل منها يعرض جوانب الابتكار الترويجي وعملية الاتصال بالزبون.ومن بين أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث:

1-دراسة (Kim &Mauborage, 1997)

هذه الدراسة من الدراسات النظرية،وتناولت موضوع ابتكار القيمة Value Innovation كمنطلق استراتيجي، وحاول الباحثان الربط بين سعر خدمة فنادق ثلاث نجوم وخصائص الخدمة والمنافع المتوقعة من قبل الزبون في مثل هذا الصنف من الفنادق وقدما نموذجاً لمنحنى ابتكار القيمة من خلال تجربة أحدى شركات الفنادق التي قامت بدراسة ميدانية لواقع تسعير خدمة فنادق الثلاث نجوم ومن ثم اقتراح منحنى جديد للقيمة وفقاً لعناصر الخدمة الفندقية ومن ثم اقتراح السعر الذي يعزز القيمة في نظر الزبون.

2-دراسة(Kim & Mauborage, 1999)

حاول الباحثان تقديم تحليل نظري للربط بين ابتكار القيمة والمعرفة الاقتصادية التي تمتلكها المنشاة وفقاً لمبدأ التوجه نحو الزبون.وانتقدت الدراسة أسلوب رد الفعل الذي تعتمده بعض المنشآت أزاء افعال المنافسين.وأكدت بأن النمو وتوسيع السوق هو هدف صحيح ومشروع ولكن لا يتم الا من خلال تقديم قيمة للزبون وكل ما هو جديد ومختلف عما يقدمه الآخرون في السوق،وأشارت الى ان الابتكار التكنولوجي لا يكون بالضرورة هو ابتكار للقيمة، فقد يكون هناك ابتكار تكنولوجي ولكن قد لا يكون هناك

ابتكار للقيمة، وعليه فقد لا يكون ابتكاريوا القيمة هم أول الداخلون الى السوق وهوما حصل مع شركة (Ampex) الذي قدمت ابتكاراً تكنولوجيا لجهاز الفيديو كاسيت لكنها تجاهلت خلق القيمة ولم تستطع توسيع سوقها مما دفع بشركات أخرى مثل شركة سوني Sony وشركة (JVC)الى أن يقوموا بابتكار القيمة وتقديم جهاز الفيديو كاسيت بأسعار تقل بنسبة 1% عن سعر شركة (Ampex) مما عزز اندفاعهما في غزو السوق وتحقيق التوسع،واشارت الدراسة الى ان التسعير الاستراتيجي المتصف بالابتكار سيقود الى زيادة حجم الطلب في سوق يتصف بالمنافسة، وان الاحتفاظ بالزبون والمحافظة على الوضع الراهن أيضاً يمكن أن يتم من خلال ابتكار القيمة.هذا وقد قدمت الدراسة عدة تساؤلات تساعد المنشآت في تشخيص حالة الابتكار من عدمها والتفريق بين التقليدية والابتكارية في التصرف الاستراتيجي والقيمة وتوقعت الدراسة ان تتوجه أغلب المنشأت مستقبلاً نحو مدخل الابتكار للقيمة كمدخل استراتيجي.

3-**دراسة (Li & Atuahene- Gima,** 2001**)**

تصدت هذه الدراسة الى العلاقة بين ابتكار المنتوج والاداء في عدد من المشاريع التكنولوجية الجديدة في الصين كنموذج للبحث فيما يخص المشاريع المشتركة وقد أشارت الدراسة الى وجود حلقة وسيطة بين الابتكار والاداء وهي عدد من العوامل البيئية كنوع البيئة وفيما اذا كانت مضطربة ام مستقرة، والدعم المؤسسي لهذه المشاريع اضافة الى العلاقة بين الاستراتيجية الاساسية التي تعتمدها مثل هذه المشاريع المشتركة كالتحالف الاستراتيجي لتطور المنتوج والعمل السياسي.

وخلصت الدراسة الى ضرورة المحاكاة بين البيئة والاستراتيجيات الموضوعة ومدى العلاقة بينهما، واعتبارهما عوامل وسيطة بين الابتكار والاداء لمثل هذا النوع من المشاريع المشتركة واكدت الدراسة بوجود مثل هذه العلاقة الوسيطة للعوامل البيئية لها بين الابتكار والاداء في التطبيق على التجربة الصينية.

4-**دراسة (Hadjimanolis & Dickson,** 2000**)**

قامت هذه الدراسة باختبار نموذج للابتكار مكون من ثلاث فئات هم السباقون في الابتكار Proactive والمستجيبون Reactive وغير الابتكاريون وحاولت ايجاد صلة بين حالة الابتكار وحالة عدم الابتكار بالاداء والمتمثل بالحصة السوقية ونمو المبيعات.اضافة الى أثر الخصائص الديمغرافية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (100 مستخدم فأقل) على درجة الابتكار السائدة في المنشآت.وقد وجدت الدراسة الى ان الفوارق بين الابتكاريون السباقونProactive وأولئك الابتكاريون المستجيبون Reactive من حيث حجم الحصة السوقية لم تكن عالية اضافة الى ان المحددات الديمغرافية وعلاقتها بالابتكار لم تكن محددات رئيسية في تبني استراتيجيات الابتكار في تلك المنشآت.أكدت الدراسة وجود علاقة بين خصائص المديرين والتوجه الاستراتيجي الابتكاري والتي ثبت تأثيرها في توجهات المديرين نحو الابتكار من عدمه.كانت الدراسة استطلاعية أكثر مما هي سببية واجريت في جزيرة قبرص على عينة مكونة من (125) شركة صناعية.

5-**دراسة (Tollin,** 2002**)**

هذه الدراسة من الدراسات النظرية التي حاول الباحث من خلالها عرض أهمية الصلة بين المنشآة والزبون في الوصول الى استراتيجية تسويق تتصف بالابتكار والتكامل عند وضع وتطوير المنتوج.شمل البحث الشركات المتوسطة الحجم في قطاع تكنولوجيا المعلومات والمتخصصة في تصميم وصناعة البرامجيات.حاولت الدراسة تقديم نموذج نظري دون تطبيقه ميدانياً يتناول حالة التواصل Costomization مع الزبون وعلاقته بكل من تطوير المنتوج، وادارة حلقات الموردين اضافة الى ادارة العلاقة مع الزبون، ومن ثم انعكاس العناصر الثلاثة على درجة دافعية المنشأة وقدراتها في مجال الابتكار، ومن ثم انعكاس ذلك على اختيار نموذج تطوير المنتوج.وقد ابرزت الدراسة أهمية المعلومات من خارج المنشأة والخاصة بالزبون على تحقيق التواصل معه واعتبرت المعرفة بمثابة موجود (Asset) ضروري للمنشأة لبناء استراتيجية التواصل والابتكار في المنتوج.وخلصت

الدراســة الى ضرورة الــربط بــين اســتراتيجية التواصــل Costomization Strateagy والابتكار Innovation كعـنصرين مهمـين يـدخلان في عمليـة التكامـل ولـيس عـنصران منفصلان ومختلفان.

6-دراسة (Li & Calantone, 1998)

تناولت الدراسـة المعرفـة السـوقية كميـزة تمتلكهـا المنشـأة في التـاثير عـلى تميـز المنتوج الجديد، وقدم الباحثان نموذجاً يتناول العوامل الخارجية للمعرفة مثـل المعرفـة بالزبون وطلبه للمنتـوج وشـدة المنافسـة السـوقية والتغـيرات التكنولوجيـة اضـافة الى العوامل الداخلية المتمثلة باهمية ادراك المعرفة السوقية من قبل المنشأة وانعكاس كـل من العوامل الخارجية والداخلية على توجه المنشأة صوب حصولها على المعرفة الخاصة بالزبون والمنافسين وقوة البحث والتطوير ومن ثم اختبار درجة المعرفـة السـوقية عـلى المنتوج ومدى تحقيقيه الميزة المميزة.وقد اختبر الباحثان هذا النموذج من خـلال عينـة مكونة من 1074 منشأة في مجال البرامجيات في الولايات المتحدة الامريكية وقد دعمت نتائج البحث تأثير المعرفة المدركة عـلى تميـز المنتـوج الجديـد ومـن ثـم الاداء السـوقي للمنتوج الذي شمل معايير الربحية والعائد على الاستثمار،والحصـة السـوقية اضـافة الى ربحية المنتوج ما بعد الضريبة كنسبة من المبيعات.

7-دراسة (Rugimbana, 1994)

تناولت هذه الدراسة موضوع ادراك خصائص الابتكار للمنتوج الجديـد باسـتخدام نظرية انتشار الابتكار للكاتب روجرز Rogersاضافة الى عنصر الكلفة الاجتماعية والماليـة التـي اضـافتها الباحثـة Zeithaml وعـنصر المخـاطرة المدركـة التـي جـاء بهـا الباحـث Ostlund، أي أنه اختبر سبعة عناصر تساهم في تبني الابتكار الجديد وقد طبق ذلك على الصراف الالي لعينــة مــن زبــائن المصــارف بلغــت (698) زبــون.مــن مســتعملي جهــاز الصراف الآلي وغـيرهم مـن الـذين لم يسـتعملوا الصراف الآلي ATM وكيفيـة اسـتخدام وظائفه كأسلوب لتقديم الخدمـة وتوزيعهـا بأسـلوب المفـرد ومـدى تأثيرهـا عـلى نجـاح

الاتجاه التكنولوجي في توزيع الخدمات.وقد وجدت الدراسة بان فاعلية استخدام الجهاز لم تكن عالية لخصائصه بسبب ضعف ادراك خصائص الابتكار للصراف الالي.

8-**دراسة (Cravens & Shipp,** 1991**)**

هذه الدراسة نظرية تناولت دوافع المديرين في مجال التميز والمنافسة في السوق الدولية من أجل بلوغ الاستراتيجيات التسويقية التي تحقق حاجات ورغبات الزبائن وكذلك عرضت التحدي الذي يواجه المنشآت الدولية في مجال المنافسة واكدت على ان الوصول الى رضا الزبون هو من خلال استراتيجيات تتصف بالابتكار وكان التركيز على ابتكار السلع والخدمات وكيفية اعداد استراتيجيات لتحسين جودة المنتوج وهدف بقاء المنشآت الدولية مرتبط بالابتكار وأن رضا الزبون هو النقطة الحرجة في العمل الاستراتيجي، وعلى المنشأة الاستمرار في التطوير والتعديل وتقديم منتجات جديدة وصولاً الى رضا الزبون واشباع حاجاته وعليها بهذا الخصوص ان تدرك ما هي الخدمات والسلع وخصائصها التي يبحث عنها الزبون لاشباع حاجاته ورغباته.وهذه الدراسة نظرية ولم تقدم نموذجاً قابل للاختبار.

9-**دراسة (Ettlie,** 1983**)**

حاولت هذه الدراسة فحص نوع واثر سياسات الابتكار من قبل المنظمة ودور مستخدمي المنتوج في دفع المنظمة نحو الابتكار من خلال تطبيق النموذج في قطاع مصنعي المواد الاولية لقطاع الصناعات الغذائية.وحاولت الكشف عن ثلاثة معايير في سياسة الابتكار للمنشأة منها، محتوى السياسة، ونوع سياسة الابتكار،اضافة الى المعيار الثالث المتمثل بالابتكار ذاته كمعدل ابتكار المنتوج ومعدل ابتكار العمليات والمعالجة.وتطرقت الدراسة الى عدم التأكد البيئي، وحجم المنظمة كمضمون للسياسة، وكذلك سياسة المنشأة في مجال التكنولوجيا، وسياسة المنشآت في مجال السوق اضافة الى فجوة الاداء ما بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون، كل ذلك تعبير عن سياسة المنظمة ونوع هذه السياسة، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس تناول التسويق المباشر وفجوة الاداء وسياسة التكنولوجيا والانتاج اضافة الى عدم التأكد البيئي المتمثل بمعرفة الزبون

والمنافسين والابتكار في مجال السوق وتقديم منتجات جديدة.وقد توصلت الدراسة الى اثر عدم التأكد البيئي على محتوى السياسة في مجال الابتكار وان الاستراتيجية هي حلقة وسيطة بين عدم التأكد والابتكار، وكان النموذج الذي ثبتت صحة في هذه الدراسة تناول أثر المضمون على تحديد سياسة المنظمة وأثر تلك السياسة على نوع الابتكار ومداه.

10-دراسة(Barbara, 2001**)**

هذه الدراسة هي من الدراسات الاستطلاعية وقد تمت في قطاع الصادرات لمجموعة من الشركات في الاتحاد الاوربي وذلك من خلال سلسلة مقابلات مع المديرين.جوهر هذه الدراسة هو الابتكار السعري في السوق الدولية وتأثيره على الصادرات، وقد حاولت الدراسة الكشف عن العوامل ذات التأثير على استراتيجية تسعير الصادرات للأسواق الدولية التي تتصف بالاشباع والنضج.ومن بين العوامل التي حاولت الدراسة فحص تأثيرها على التصرفات السعرية هي الخبرة التصديرية، حجم المنشأة التصديرية، نظام التوزيع، والمركزية واللامركزية في المنشأة، وقد وجدت الدراسة تأييد لعلاقة الابتكار السعري بالعوامل الآنفة الذكر.

11-دراسة(Ailawadi, et al, 2001**)**

تناولت هذه الدراسة حالة الابتكار السعري بأسلوب الاقتصاد القياسي Econoetrics من خلال استخدام البيانات الرسمية الصادرة في الكتب السنوية، ولم تقدم نموذج فرضي بل دراسة الحالة لعدد من الشركات العاملة في قطاع تجارة التجزئة من خلال المقارنة بين التصرفات السعرية والترويجية لشركة Procter & Cambels باعتبارها من قادة السوق والشركات الآخرى العاملة في نفس القطاع، وقد كشفت الدراسة بان الابتكار السعري الذي قامت به شركة Procter & Cambils والتي اعتمدت تسعير القيمة كجزء من الابتكار السعري وذلك باستخدام الكوبون والاسعار الترويجية لزيادة المبيعات والحصة السوقية ودرجة استجابة الزبون لهذا النوع من التسعير، وكيف ترد الشركات الاخرى على هذا النوع من الابتكار السعري.وقد وجدت الدراسة وجود علاقة بين تسعير القيمة الذي قامت به الشركة القائدة واختراق الاسواق شرط ان

تكون مدعومة بالترويج وان استخدام الكوبون والسعر الترويجي يعد أكثر تأثيراً في الحصة السوقية من الاعلان.وان التصرف السعري والترويجي يتباين بين الشركات في قدراتها على التأثير وفقاً لحجم الشركة في السوق وحصتها السوقية.

12-دراسة(Song &Swink, 2002**)**

هذه الدراسة التطبيقية حاولت عرض حالة الابتكار التسويقي وابتكار المنتوج بالذات من خلال عملية التكامل المتتابع بين عملية التصنيع بمراحلها المتعددة وحضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحلها ووصولاً الى نجاح المنتوج أو فشله في كل خطوة من الخطوات، وأكدت على ضرورة ربط منافع المنتوج بالتكاليف ولمختلف مستويات الابتكار.وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد صحة العلاقة بين خاصية الابتكار في المنتوج من خلال التكامل بين التصنيع والتسويق، مع نجاح تلك المنتجات وتعاظم اداؤها مع تباين بدرجة النجاح بين المشاريع الابتكارية الجذرية وتلك ذات الأبتكارالتدريجي.

13-دراسة (Ravichandran, 2001**)**

قدم الباحث هذه الدراسة التطبقية من خلال فحص عدد من الفرضيات التي حاولت تغطية أثر عدد من العوامل ذات الصلة بدرجة استيعاب وفهم الابتكار من قبل الزبون.والعوامل التي خضعت للدراسة هي:

-المعرفة الحالية التي يمتلكها الزبون عن الابتكار وحدود تلك المعرفة.

-درجة عدم التأكد التكنولوجي الذي يرافق الابتكار وعلاقته بضعف ادراك الزبون بخصائص الابتكار ومن ثم الجهل بالابتكار.

-مخاطر التبني للابتكار والتي اذا ما زادت ستؤدي الى التردد من قبل الزبون ومن ثم ضعف الاستيعاب لذلك الابتكار.

وقد جسد الباحث محاور العلاقة بين العوامل الثلاث واستيعاب الابتكار وتبنيه من قبل الزبون بخمس فرضيات، تم التأكد من ثبات اربعة منها والتي تتعلق بالمعرفة والمخاطرة في حين فشلت الفرضية الرابعة والتي تناولت عدم التأكد التكنولوجي المدرك وأثره في استيعاب التطوير والابتكار.هذا وان الدراسة شملت قطاع تكنولوجيا

المعلومات وبالذات البرامجيات، وقد تم استخدام تحليل الانحدار والتحليل العاملي في هذه الدراسة.

14-دراسة (Hamel, 1998)

هذه الدراسة هي من الدراسات النظرية وحاولت تقديم مفهوم جديد للابتكار يتعلق بالابتكار الاستراتيجي وعلاقته بعملية البحث والتنقيب عن القيمة، واشارت ان التغيير في بيئة المنشأة والبيئة بشكل عام هو سريع ومتزايد ولا بد من الانتقال من حالة رد الفعل التنافسي الى الخلق والابتكار التسويقي، واستشهدت بافكار الكاتب (Allvin Toffler) صاحب نظرية الصدمة في تغيير العصر الاداري وتساءلت كم من الشركات قد استوعبت افكار (Toffler) وحاولت تغيير نفسها، وأشارت الى ان (ليس مهماً اعادة هندسة العمليات وانما هو اعادة التوافق بينك وبين الصناعة وادخال نموذج صناعي وتسويقي جديد ومبتكر وذو قيمة) واستشهدت بتجربة شركة دار النشر العالمية أمازون (Amazon.com) كمثال لابتكار القيمة والابتكار الاستراتيجي في تسويق الكتب واعادة اختراق السوق واكتشاف الذات.

15-دراسة (Motohashi, 1998)

هذه الدراسة التطبيقية حاولت الكشف عن العلاقة بين حالة الابتكار التي تعيشها المنظمة والاداء المتحقق، وقد شملت الصيغة كلا النوعين من الشركات الابتكارية منها تلك التي لا تعطي اهمية للابتكار.وقد كان معيار الاختبار للشركات الابتكارية وغير الابتكارية هو عدد العاملين في الشركة، حجم مصاريف البحث والتطوير، وعدد الاختراعات المملوكة.وطبقت على الشركات اليابانية وحاولت ايجاد أثر للبحث والتطوير على الانتاجية.وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الاداء واستراتيجية الابتكار التي تتبناها الشركات وخاصة في الشركات ذات التكنولوجيا العالية.

16-دراسة(Manu, 1992)

تناولت الدراسة العلاقة بين التوجه نحو الابتكار والبيئة من جانب والاداء من جانب آخر.كانت الدراسة مقارنة بين الشركات في سوق الولايات المتحدة والشركات

في السوق الاوربية.وقد حاول الباحث الاستعانة بالشركات ذات الصلة بالمستهلك لغرض فحص حالة وأنواع الابتكار فيها باستخدام البيانات الاحصائية السنوية ذات الصلة بواقع اداء المنشآت (عينة البحث) مع الآخذ بالاعتبار عناصر الاختلاف والتشابه في البيئة لكلا السوقين وعلاقتها بالاداء.وتناولت الابتكار بالمنتوج وعلاقته بالاداء السوقي والمالي اضافة الى درجة الابتكار السائدة في الشركات فكانت بعضها ذات ابتكار عالي وتقدم منتجات جديدة وذات مصاريف بحث وتطوير عالية وقد شبهها بالمنقبون في نموذج (Milles &Snow)ومجموعة اخرى تشبه نموذج المدافعين ومجموعة ثالثة تتصف بالتآخر النسبي في دخول الاسواق والتي وصفها بأنها تشبه نموذج المستجيبون في نموذج (Milles &Snow)، اما المجموعة الرابعة من الشركات فقد صنفها ضمن الرواد الذين هم أول الداخلين للسوق الذين وصفهم الباحثان آنسوف وستيوارت (Ansoff & Stewart) بالمهندسين التطبيقيين للابتكار.وقد خلصت الدراسة الى اثبات وجود تماثل في التوجه نحو الابتكار في كلا السوقين، وعدم وجود انعكاسات للتباين الجغرافي نحو التوجه للابتكار وحالة التكيف، ولكنها وجدت تباين بين مستوى التوجه نحو الابتكار ومستويات الاداء، وان الشركات الابتكارية تحقق حصة سوقية عالية ولكن اداء مالي ضعيف بسبب الانفاق على البحث والتطوير ونشاطات الابتكار وخاصة فيما يتعلق بالتدفقات النقدية وهذه الدراسة من الدراسات التطبيقية.

17-دراسة (Cavusgil & Zou, 1994**)**

جاءت هذه الدراسة التطبيقية لتتناول كافة جوانب النشاط التسويقي تقريباً فيما يخص المنشآت العاملة في السوق الدولية، وقد ركزت على العلاقة بين استراتيجية التسويق والاداء التصديري.وقد افترضت الدراسة تبني الشركات التي تعمل بالسوق الدولية للابتكار التسويقي وانها تقوم بتعديل مزيجها التسويقي من اجل التكيف مع ظروف العمل في السوق الدولية بهدف تعزيز الاداء.كانت نتائج الدراسة داعمة لفرضيات البحث لا سيما ما يتعلق بالابتكار في مجال المنتوج وتعديله.والدعم لجهاز التوزيع في السوق الدولية مع وجود دعم لتكييف الترويج، اضافة الى حالة التنافس

السعري فيما يخص التوجه التكنولوجي للصناعة.وقد اثبتت النتائج صحة فرضيات البحث في وجود علاقة بين استراتيجيات التسويق المعدلة والاداء التصديري حيث تم اثبات اغلب الفرضيات عدا ضعف الدعم للتنافس السعري وعلاقته بالتوجه التكنولوجي وقد رفضت خمس فرضيات وتم دحض اثنان من مجموع الفرضيات الكلي والبالغة (17) فرضية.وشملت العينة (15) مشروع تصديري والقيام بمقابلة (252) من مديري مشاريع التصدير في 79 منشأة.

18-**دراسة (التميمي والحضرمي،1997)**

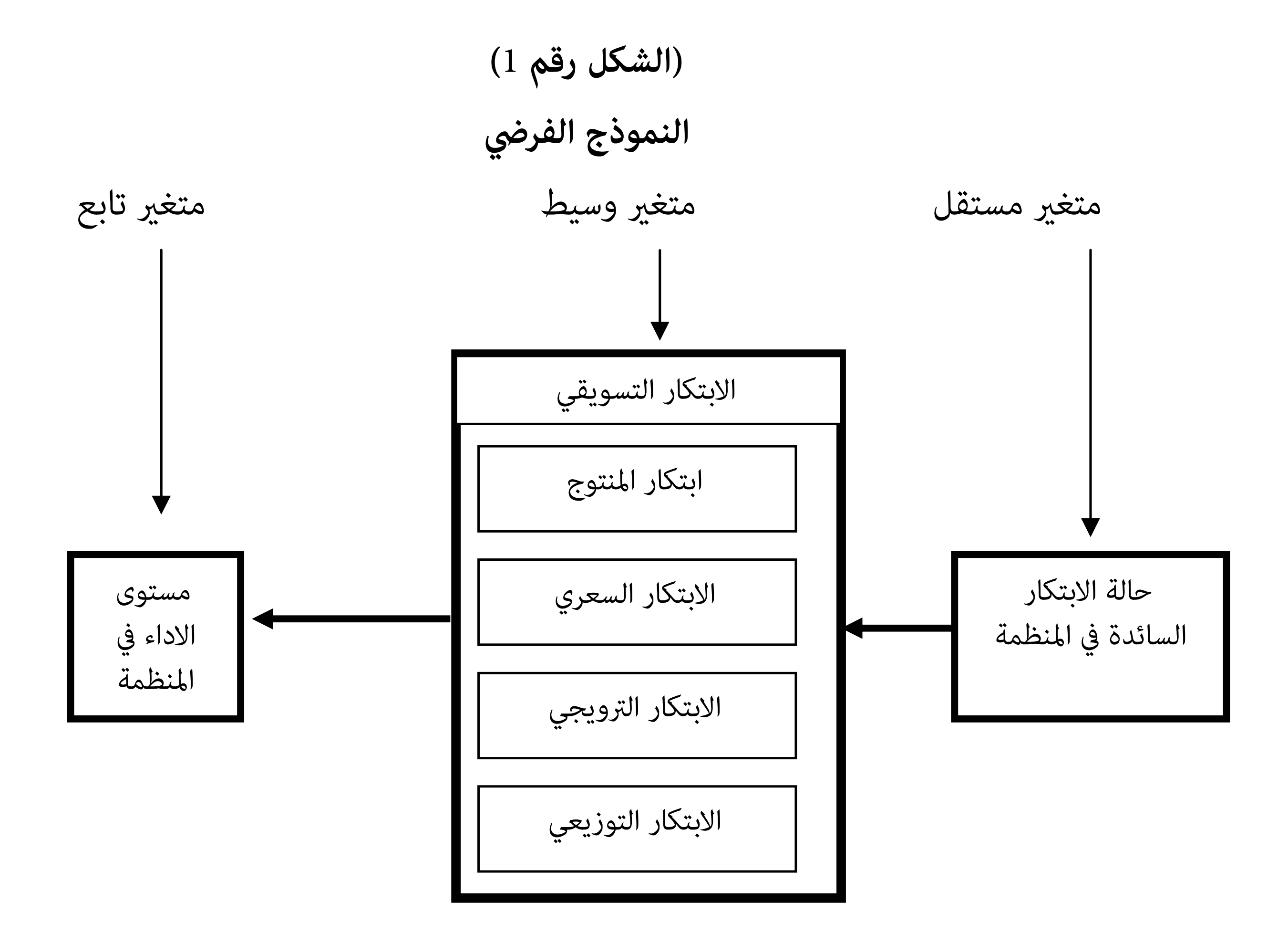
تناولت هذه الدراسة بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن. وشملت العوامل المؤثرة في الابتكار والتجديد،دعم وتشجيع الادارة العليا، وعدد سنوات خدمة الموظف في المصرف، كذلك مستوى تطور الصناعة المصرفية والتغيرات البيئية بالاضافة الى درجة المنافسة السائدة في القطاع المصرفي.وحاولت الدراسة اختبار خمس فرضيات ربطت بين كل عامل من العوامل الخمسة وحالة التجديد والابتكار التي يتمتع بها المصرف كادخال اساليب عمل جديدة، ومدى تكرارية التحديث والتطوير والابتكار، اضافة الى معدل الابتكار والتجديد خلال الثلاث سنوات الاخيرة.وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة بين دعم الادارة والتوجه نحو الابتكار والتجديد، مع وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين حداثة الموظف وحالة الابتكار السائدة، اضافة الى وجود علاقة بين حالة التطور في القطاع المصرفي وحالة الابتكار.كما ان عامل البيئة له تأثير ضعيف وايجابي على الابتكار والتجديد واخيراً تؤكد الدراسة بان عملية التجديد والابتكار في المصارف اليمنية تتاثر بحالة المنافسة وشدتها ولكنها ضعيفة.واشارت الدراسة الى ان عامل الدعم والتشجيع من قبل الادارة العليا كان اقوى العوامل المؤثرة في عمليات الابتكار والتجديد لدى المصارف اليمنية.هذا وان العينة شملت تسعة مصارف يمنية وغير يمنية عاملة في القطاع المصرفي في اليمن.

النموذج الفرضي:-

من خلال فحص ومراجعة الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومشكلته تم بناء نموذج فرضي للبحث يتضمن متغيراته المستقلة والمتمثلة بحالة الابتكار السائدة في المنظمة والمتغيرات الوسيطة والمتمثلة بعناصر الابتكار التسويقي المعبرة عن عناصر المزيج التسويقي والتي تحمل سمات

(الشكل رقم 1)

النموذج الفرضي



الابتكار التسويقي في مضمونها.ومن ثم المتغيرات التابعة والمتمثلة بمستوى الاداء المتحقق في المنشأة من خلال عدد من معايير الاداء كالمبيعات والحصة السوقية والعائد على الاستثمار، ومن ثم الارباح المتحققة.الشكل رقم (1)

فرضيات:-

لكي يتم اختبار النموذج الفرضي للبحث لا بد من ايراد بعض الفرضيات ذات الصلة بالمتغيرات (المستقلة والتابعة) التي يشتمل عليها النموذج.

الفرضية الرئيسية الأولى :

من مراجعة الدراسات السابقة والنماذج البحثية التي استخدمت والتي تم التحقق منها من قبل اكثر من باحث تأتي هذه الفرضية.فقد اشارت دراسة (Ettlie, 1983) الى وجود علاقة بين خاصية الابتكاروالسياسات المعتمدة من قبل المنظمات العاملة في قطاع تجهيز المواد الاولية للصناعات الغذائية حيث اشارت بان المنظمات التي تتمتع بخاصية الابتكار من خلال سلوكها المتمثل بمعدل ابتكار المنتوج والعمليات وسياستها في مجال الحصول على التكنولوجيا وسعيها للحصول على المعرفة للتقليل من عدم التأكد البيئي والتعرف على السوق والمنافسين.هذه المظاهر الابتكارية لسلوك المنظمة قد ساهمت في الابداع والابتكار التسويقي سواء بتقديم منتجات جديدة او تطويرها او اعتماد استراتيجية التوزيع والتسويق المباشر.هذا وقد اشارت كل من (Song & Swink, 2002) الى الربط بين الابتكار في مجال التصنيع والعمليات واستراتيجيات التسويق وتوصلت الى تعزيز الاداء عندما تقوم المنشأة بالتكامل في وضع وتطوير المنتجات الجديدة وضمان نجاحها من خلال خلق الطرق والاساليب التسويقية الجديدة والمبتكرة اضافة الى دراسة (Hamel, 1998) التي اكدت على وجود صلة بين استراتيجية الابتكار للمنظمة وعملية البحث والتنقيب عن القيمة مشيرة الى سيادة الاقتصاد الرقمي والمعرفة الاقتصادية بالسوق والزبون في خلق مثل تلك الاستراتيجيات الابتكارية وانعكاساتها على اساليب التسويق والابتكار التسويقي،كما أكدت دراسة الباحث (Manu, 1992)على السلوك الابتكاري وأثره في الابتكار في مجال المنتوج ومن ثم الاداء وقد أكدت صحة هذه العلاقة.وفقاً لما تقدم فأن البحث سيتبنى الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى (Ha):

(يتأثر مستوى الابتكار التسويقي بحالة الابتكار السائدة في المنظمة ولكافة عناصرها مجتمعة – حالة الابتكار في المنتوج،في المعرفة السوقية، في الموارد البشرية، والتميز السوقي والتكنولوجيا-)

فرضية البحث الرئيسة الثانية-:

تشير اغلب الدراسات السابقة الى ان حالة الابتكار التي تتمتع بها المنظمة في مجال المنتوج من حيث تقديم منتجات جديدة او تطوير المنتجات القائمة وتخصيص نسبة من مواردها لهذا الغرض لها تأثير أقوى في تبني استراتيجيات تسويق تتصف بالابتكار والتجديد مقارنة بخصائص الابتكار الأخرى التي تتمتع بها المنظمة (Ettlie, 1993, Cravens &Shipp, 1991, Tollin, 2002).وبناءاً على النتائج التي جاءت بها الدراسات السابقة سيتبني البحث الفرضية الاتية:

فرضية البحث الرئيسة الثانية(H_b):

(يتأثر مستوى الابتكار التسويقي في المنظمة بدرجة اقوى بحالة الابتكار السائدة في مجال المنتوج وتطويره مقارنة بعناصر حالة الابتكار الاخرى (المعرفة السوقية، الموارد البشرية، التميز السوقي، التكنولوجيا).

فرضية البحث الرئيسة الثالثة:

جاءت نتائج الدراسات السابقة بحقيقة تقول، ان اداء المنظمة يتأثر بدرجة الابتكار التسويقي التي تتمتع بها المنظمة (Kim & Mauborage, 1999, Hadjimanolis &Dickson, 2000, Li &Atuahene-Gima, 2001, Motohashi, 1998, Barbara, 2001, Ettlia, 1983, Li &Calanton, 1998, Gavusgil &Zou, 1994) بشكل مجمتع لعناصر المزيج التسويقي او بشكل متفرق مع التباين في كلا الحالتين، لكن عموماً كانت نتائج تلك الدراسات مؤيدة لوجود تأثير لعنصر أو أكثر من عناصر الابتكار التسويقي على اداء المنظمة سواء في تحقيق الحصة السوقية او الارباح، او المبيعات،اضافة الى معدل

العائد على الاستثمار.وعليه فان البحث قد تبني مضمون نتائج الدراسات السابقة وحـاول اختبار ثبوتها في البيئة الاردنية واعتماد فرضية البحث الرئيسة الثالثة:

فرضية البحث الرئيسة الثالثة (Hc):

(يتأثر مستوى الاداء الاجمالي للمنظمة وبشكل ايجابي بدرجة الابتكار التسويقي - كمتوسط - السائدة في المنظمة).

فرضية البحث الرئيسة الرابعة:

بهدف تحديـد فرضـية البحـث الرئيسـة الرابعـة تـم مراجعـة نتـائج الدراسـات السابقة المتاحة والتي في اغلبها اكدت على قوة الابتكار التسويقي في مجال المنتوج مـن حيث مستوى الجودة والتنوع والتطوير أو تقديم منتجات جديدة للسوق, وأنها الاكـثر تأثيراً في تحقيق مستوى اداء أفضل سواء على صعيد الاداء بشكل عـام أم عـلى مسـتوى الاداء التفصـيلي كمسـتوى الاربـاح، المبيعات،معـدل العائـد عـلى الاسـتثمار، والحصـة السوقية، وذلك مقارنة بعناصر الابتكار التسـويقي الآخـرى (السـعر، التوزيـع، الـترويج) Li & Atuahen- Gim, 2001), (Manu, 1992), (Motohashi, 1998), (Song &) Swink, 2002), (Li &Calanton, 1998), (Cravens & Shipp, 1991), (Cavusgil (& Zou, 1994

في ضوء ما تقدم تبنى البحث فرضية البحث الرئيسة الرابعة والتي تتفـرع منهـا أربع فرضيات أخرى تتناول تفاصيل الاداء.

فرضية البحث الرئيسة الرابعة(H_d):

(يتأثر مستوى الاداء بشكل عام في المنظمة بمستوى الابتكار التسويقي في مجـال المنتوج وبشـكل ايجـابي بدرجـة أقـوى مـن تـأثره بعنـاصر الابتكـار التسـويقي الأخـرى (التوزيع، التسعير، الترويج).

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الرابعة(H_d) أربع فرضيات فرعية تتناول قوة تـأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتوج على مستويات الاداء التفصيلي في المنظمة وهي:-

الفرضية الفرعية الاولى(H_{d1}):

(يتـأثر مسـتوى الاربـاح في المنظمـة وبشـكل ايجـابي بدرجـة أقـوى بالابتكـار التسويقي في مجال المنتوج مقارنة بعناصر الابتكار التسويقي الأخـرى (توزيـع، تسـعير، ترويج).

الفرضية الفرعية الثانية(H_{d2}) :

يتـأثر معـدل العائـد عـلى الاسـتثمار في المنظمـة بدرجـة أقـوى وبشـكل ايجـابي بالابتكار التسويقي في مجال المنتوج مقارنة بعناصر الابتكار التسويقي الأخرى (توزيـع، تسعير، ترويج)

الفرضية الفرعية الثالثة(H_{d3}):

يتـأثر مسـتوى المبيعـات في المنظمـة بدرجـة أقـوى وبشـكل ايجـابي بالابتكـار التسويقي في مجال المنتوج مقارنة بعناصر الابتكار التسويقي الأخـرى (توزيـع، تسـعير، ترويج)

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{d4}):

(يتأثر حجم الحصة السوقية للمنظمـة بدرجـة أقـوى وبشـكل ايجـابي بالابتكـار التسويقي في مجال المنتوج مقارنة بعناصر الابتكار التسويقي الأخرى (التوزيع، التسعير، الترويج)

شمل مجتمـع البحـث الشركـات العاملـة في قطـاع تكنولوجيـا المعلومـات(I T) والتي تختص بصناعة المنتوجات المعلوماتيـة (خـدمات وسـلع) كـالاجهزة والبرامجيـات وخدمات الانترنت والاتصالات والتي بلغ عـددها (117) شركـة حسـب بيانـات جمعيـة تكنولوجيا المعلومـات الاردنيـة Information Technology Association - Jordan والمنشورة في موقعهـا عـلى الانترنـت (www.intaj.net) وكـان السـبب في اختيـار هـذا القطاع كمجتمع:

1-ان قطـاع تكنولوجيـا المعلومـات يحتـل مكانـة واضـحة في الاقتصـاد الاردني ويحظى بالاهتمام المتزايد من قبل الدولة.

2-النمو الكبير والسريع الـذي شـهده هـذا القطـاع في السـنوات الاخـيرة نتيجـة الدعم الكبير من قبل الدولة والتوسع في طلب منتجات هـذا القطـاع سـواء على صعيد الاجهزة أو البرامجيات أو الخدمات المعلوماتية.

3-يتصف سوق تكنولوجيا المعلومات عموماً بالابتكار والتجديد بفترات زمنية قصيرة جداً مقارنة بالقطاعات الصناعية الآخرى.

4-شدة المنافسة بين الشركات العاملة في هذا القطاع مما يدفع الى الاهتمام بالتجديد والابتكار من قبل تلك الشركات والوصول الى حاجات الزبائن وتسويق منتجات باساليب متنوعة.

تم اعتماد أسلوب العينة الغرضية العشوائية المنتظمة وذلك لأسباب تتعلق بهدف البحث ومشكلته، فكان الغرض هو وجود مفردات في العينة من الشركات التي يتوقع أن تكون ابتكارية، وأخرى ذات ابتكار وسط والفئة الثالثة ذات ابتكار دون الوسط حيث تم اعتماد عدد العاملين في الشركة كمعيار لتحديد الشركات التي سيتم اختيارها ضمن كل فئة من فئات الأبتكار.فالشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن (50) فرد تم تصنيفها ضمن الشركات التي يتوقع ان تكون ابتكارية، والشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (11-50) يتوقع ان يكون مستوى الابتكار فيها متوسط، بينما الشركات التي لا يزيد عدد منتسبيها عن (10) أفراد أفترض الباحث أنها يمكن أن تكون ضمن الشركات ذات الابتكار دون الوسط، ولكن هذه الرؤيا استندت الى مبادئ ومنهجية وردت في اكثر من دراسة سابقة اعتمدت عدد العاملين أو راس المال، أو عدد سنوات عمل الشركة (عمر الشركة(1994 , ,Cavusgil &Zou), (Hadjimanolis &Dickson, 2000) (Motohashi, 1998) أو حجم المبيعات المتحقق.ولعدم امكانية الحصول على بيانات عن راس المال وحجم المبيعات تم اعتماد عدد العاملين كمعيار للتدخل في اختيار العينة.هذا وقد تم الاختيار العشوائي المنتظم من كل فئة من الفئات الثلاث وفقا للوزن النسبي لعدد الشركات في كل فئة وبحسب عدد العاملين، حيث بلغ عدد الشركات المختارة (24) شركة تم توزيع الاستبانة على الادارات الرئيسة فيها بواقع (2-3) استمارات لكل شركة.ونظراً لعدم تعاون ادارات بعض الشركات وعدم وجود البعض منها في السوق وفقا لعناوينها المدرجة في الموقع على الأنترنت فقد انخفض عدد الاستمارات الموزعة والبالغة (45) استمارة الى (37) استمارة تم استبعاد (6) استمارات

غير صالحة، وبذلك يكون عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل (31) استمارة وهو يشكل نسبة (84%) من الاستمارات المسترجعة و (69%) من اجمالي الاستمارات الموزعة.

جـ-اسلوب جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات باسلوب البحث المكتبي في المراجع العلمية والدوريات من أجل تهيئة البيانات الثانوية والتي كانت خير معين في صياغة نموذج البحث الفرضي وتصميم المقياس والتي وفرت فهم اكثر وضوحاً لابعاد مشكلة البحث والبيانات الاولية المطلوب الحصول عليها.اضافة للبيانات الثانوية ثم جمع بيانات اولية من خلال تصميم مقياس متمثل بالاستبانة التي تم توزيعها على الشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات (أفراد العينة)

د-مقياس:

من أجل تناول المشكلة والوصول الى هدف البحث واختبار فرضياته لا بد من وجود اداة للقياس Measurement ولعدم وجود مقياس جاهز في الدراسات السابقة يتناول موضوع البحث تم اعداد المقياس من قبل الباحث وتكييفه بما يتوافق مع مشكلة البحث وهدفه وفرضياته بالاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت الابتكار والسلوك الابتكاري لمنظمات الاعمال وجوانب الابتكار التسويقي التي وردت متفرقة في اكثر من دراسة سابقة اضافة الى مقياس الاداء الذي ركز على عدد محدد من معايير الاداء الشائعة في تقييم اداء المنظمات.

اشتمل المقياس على (37) فقرة توزعت بشكل مجموعات فرعية، كل مجموعة تمثل مقياس يتناول جانب من النموذج الفرضي للبحث، فهناك مقياس للسلوك الابتكاري الذي يحدد درجة الأبتكار السائدة في المنظمة من خلال عشر فقرات (من 1-10) وهذه بدورها قد توزعت الى خمس مجموعات فرعية ضمن السلوك الابتكاري منها (5) فقرات هي (الفقرات 1، 2، 6، 7، 9) تناولت مظاهر السلوك الابتكاري في المنظمة فيما يتعلق بالبحث والتطوير والجودة والمنتجات الجديدة والابتكار لكل ما هو جديد لمنتجات المنظمة، وخصصت فقرتان (فقرة 4،3) للمعرفة السوقية ومدى اهتمام المنظمة بالمعرفة

بحاجات الزبائن والمنتجات المنافسة،وتم تخصيص الفقرة رقم (9) في الاستبيان للتعرف على السلوك الابتكاري فيما يخص الموارد البشرية واستقطابهم،والفقرة (5) تناولت سعي المنظمة للتميز في السوق وطموحها لقيادة ذلك السوق، اما الفقرة (10) في الاستبيان وضمن مقياس السلوك الابتكار فقد خصصت للتعرف على اهتمام المنظمة بالجانب التقني وسعيها للحصول على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة. بينما توزعت بقية فقرات المقياس على المقاييس الفرعية الاخرى كالابتكار التسويقي في مجال المنتوج بواقع (8) فقرات (من 11-18) والابتكار الترويجي بواقع (4) فقرات (من 19-22) والابتكار في مجال البيع والتوزيع بواقع (8) فقرات (من 23-30)،اما الابتكار السعري فقد تضمن (3) فقرات (من 31-33)، في حين اشتمل مقياس الاداء على (4) فقرات (من 34-37) (أنظر الجدول رقم 1والملحق رقم1)

جدول رقم (1)

مكونات مقياس البحث(*)

مكونات المقياس	المراجع المعتمدة (الساندة)
1-السلوك الابتكاري للمنظمة	Porter(1985), Calanton &Cooper (1981), Ettlie(1983), Narver &Slater (1990), Phillips &et al (1983), Jaworski &Kohli (1983), Cravens &Shipp (1991), Sethi (2000)
2-ابتكارتسوقي في المنتوج	Denies &Depelteau (1985), Grawford (1987), Cavusgil & Zou (1994), Vankatrman (1991), Ettlie (1983), Walter &Toyen (1989), Wheelwright & Clark (1992)
3-الابتكار الترويجي	Cavusgil &Zou (1994)
4-الابتكار البيعي والتوزيعي	Cavusgil &Zou (1994), Rosson &Ford (1982).
5-الابتكار السعري	Kim &Mauborgne (1997), Cavusgil & Zou (1994)
6-الاداء	Szymanski, et al (1993), Snow &Hrebiniak(1980), Pearce & Robinson (1997), Matsun& Mentzer (2000)

(*)الرجاء مراجعة الملحق رقم (1) للتعرف على تفاصيل فقرات المقياس

هذا وقد تم استخدام سلم (Scale) سباعي مكون من (7) درجات يتدرج من الرقم (1) الذي يشير الى ضعف وجود الخاصية او المستوى لكل فقرة بينما يمثل الرقم (7) اعلى درجات توفر الخاصية او المستوى الوارد ضمن فقرات المقياس، مع الاشارة

لافراد العينة باختيار الدرجة التي يراها مناسبة مع وضع الشركة فيما يخص فقرات المقياس دون ذكر عبارات محددة ضمن السلم السباعي (أنظر الملحق رقم 1 للاطلاع على مضمون السلم)

هـ- صدق وثبات المقياس:

بهدف التحقق من صدق Validity المقياس وثباتهReliabitity تم عرض المقياس على عدد من المختصين في مجال التسويق ومراجعة المراجع العلمية اضافة الى اختباره من خلال عينة محدودة من المديرين العاملين في قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات (مجتع البحث) لغرض التحقق من وضوح المضمون (صدق المحتوى) ومن ثم القيام باعادة بعض الصياغات كي تكون اكثر وضوحاً.

اما التأكد من توفر خاصية الثبات في المقياس فقد تم اعتماد اختبار كرونباخ الفا Cronbach Alpha والذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 60% فأكثر، حيث كانت نتائج اختبار الثبات كالآتي(جدول رقم2):

جدول رقم (2)

نتائج اختبار معامل الثبات لمقياس البحث

مكونات المقياس	معامل الثبات Cronbach-Alpha
1-المقياس بشكل عام (كافة الفقرات) ما عدا الاداء.	.84
2-مقياس حالة الابتكار في المنظمة.	.87
3-مقياس ابتكار المنتوج (الابتكار التسويقي)	.79
4-مقياس الابتكار الترويجي (الابتكار التسويقي)	.86
5-مقياس الابتكار السعري (الابتكار التسويقي)	.68
6-مقياس الابتكار البيعي والتوزيعي (الابتكارالتسويقي)	.82

من نتائج اختبار معامل ثبات المقياس يتأكد توفر خاصية الثبات في اداة القياس وأنه سيعطي نفس النتائج لو تم تكرار الاختبار لنفس المقياس وفي ظروف مشابهة للاختبار في المرة الاولى.

و-اسلوب التحليل للبيانات:

اعتمد البحث الاسلوب الوصفي في عرض درجات حالة الابتكار السائدة في المنظمات افراد العينة، اضافة الى استخدام الاسلوب التحليلي فيما يخص العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.وتتلخص هذه الاساليب ومجالات استخدامها بالآتي:

1-استخدام اسلوب الاحصاء الوصفي المتمثل بالوسط الحسابي فيما يخص تصنيف الشركات الى ثلاث مجموعات حسب درجة السلوك الابتكاري ومستوى الابتكار بشكل عام للعينة ككل.

2-اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل الفا وبطريقة كرونباخ الفا Cronbach Alpha والذي سبق عرضه.

3-استخدام الاختبار الاحصائي الخاص بالتوزيعات الطبيعية كاختبار (t) واختبار مربع كاي.χ^2

4-تم استخدام اسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج Stepwise وتحليل معامل الارتباط في اختبار فرضيات البحث.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

أولاً: وصف العينة حسب درجة الابتكار:

بهدف التعرف على درجة السلوك الابتكاري الذي تتمتع به الشركات (عينة البحث) تم اعتماد معيار متوسط درجة الابتكار كاساس لهذا التبويب حيث صنفت الشركات التي لا يزيد متوسط حالة الابتكاري فيها عن (3) درجات وفق السلم السباعي المعتمد في مقياس البحث بأنها شركات ضعيفة في اتجاهها نحو الابتكار ودون الوسط، وبالتالي فأن الابتكار التسويقي والاداء لها سوف يتأثر بمستوى السلوك الابتكاري السائد بينما صنفت الشركات التي تتراوح درجة حالة الابتكار فيها بين اكثر من (3) وأقل من (6) حسب السلم السباعي بأنها شركات ذات ابتكار متوسط أو فوق

الوسط، اما الشركات التي حصلت على درجات ابتكار تتراوح بين (6-7) درجات، صنفت على انها شركات ابتكارية، أي أن حالة الابتكار فيها عالية.

جدول رقم (3)

تصنيف الشركات (عينة البحث) حسب درجة الابتكار

البيان	كافة الشركات (العينة) (N=31)	ذات الابتكار دون الوسط (3 درجات فاقل) (N=2)	ذات ابتكار متوسط او فوق المتوسط(اكثر من 3 واقل من 6) (N=24)	ذات ابتكار عالي (من 6 درجات فاكثر) (N=5)
مستوى الابتكار على صعيد المنظمة	5ر09	2ر8	5ر9	6ر34
السلوك الابتكاري في مجال المنتوج	5ر09	2ر9	4ر99	6ر44
السلوك الابتكاري في مجال المعرفة السوقية	4ر89	2ر-	4ر85	6ر2
السلوك الابتكاري في مجال الموارد البشرية	4ر90	2ر5	4ر83	6ر2
السلوك الابتكاري في مجال التميز السوقي	5ر71	3ر-	5ر75	6ر6
السلوك الابتكاري في مجال التكنولوجيا	5ر32	2ر5	5ر29	6ر6
الابتكار التسويقي / المنتوج	4ر81	2ر31	4ر66	6ر13
الابتكار التسويقي / الترويج	4ر48	2ر25	4ر38	5ر45
الابتكار التسويقي/ التوزيع	4ر76	2ر44	4ر78	5ر56
الابتكار التسويقي /التسعير	5ر06	3ر50	5ر10	5ر53
مستوى الاداء /الارباح	5ر03	2ر50	5ر08	5ر80
مستوى الاداء /العائد على الاستثمار	4ر90	2ر-	4ر92	6ر-
مستوى الاداء/ المبيعات	4ر61	2ر-	4ر67	5ر40
مستوى الاداء /الحصة السوقية	4ر97	2ر50	4ر88	6ر40

تشير بيانات الجدول رقم (3) الى ان المتوسط العام لحالة الابتكار لكافة الشركات عينة البحث هو (5ر09) وهو معدل فوق الوسط في حين بلغ المتوسط في الشركات ذات الابتكار الواطئ (8و2) درجة من (7) درجات، اما المتوسط لحالة الابتكار للشركات التي صنفت على انها ذات ابتكار متوسط أو فوق المتوسط فكان (5ر09) في حين كان

متوسط حالة الابتكار للشركات التي صنفت بأنها ابتكارية وذات ابتكار عالي (34ر6) درجة من (7) درجات حسب السلم المستخدم في المقياس.

من معاينة الجدول رقم (3) يلاحظ أيضاً مدى انعكاس درجة الحالة الابتكارية للشركة على مستوى الابتكار التسويقي ومن ثم اداء تلك الشركات، حيث يلاحظ ترابط واضح بين الحالة الابتكارية للمنظمة والابتكار التسويقي ونتائج الاداء.وهذا ما يعزز التتابعية التي جاء بها النموذج الفرضي للبحث ولكن هذا العرض الوصفي لا يمكن اعتباره ارتباطاً احصائياً بل وصفاً يعكس الصورة الاولية لتوزيع افراد العينة وفقاً لمعيار واحد هو حالة الابتكار السائدة في المنظمة كما يعكس الجدول المذكور تركز غالبية الشركات (24 مفردة) في الوسط من حيث درجة الابتكار التي تتمتع بها في حين كانت الشركات ذات الابتكار الواطئ (دون الوسط) قليلة (مفردتان) ولعل السبب هو عزوف بعض الشركات التي اختيرت ضمن العينة عن التعاون مع الباحث مما أثر على حجم مساهمتها في العينة بهذا العدد القليل.

ثانياً:اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من ان البيانات لها توزيع طبيعي تم استخدام اختبار T للوسط بقيمة اختبار قدرها (4) وذلك وفقاً لمتوسط اداة القياس البالغ (4) درجات كون السلم المستخدم في المقياس هو (7) درجات.وتم اعتماد مستوى معنوية للاختبار بحدود ($\alpha \leq .05$) حيث نتائج اختبارt المحسوبة كانت تتراوح بين ادني قيمة (2.93) واعلى قيمة (14.87) وبمستوى معنوية (α =.004) (Sig.Level)، (α =.000)على التوالي.

اضافة لاختبار T تم استخدام اختبار مربع كاي (χ^2.(Chi-Sqweer للتأكد من التوزيع الطبيعي وحسن المطابقة لبيانات العينة وبيانات مجتمع البحث وبمستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) حيث كانت نتائج اختبار مربع كاي لأدني قيمة (χ^2. =11.5)بمستوى معنوية (α =.04) وأعلى قيمة (χ^2 =95.5) بمستوى معنوية .(α =.000) وبناءً على نتائج الاختبارات الآنفة الذكر فان بيانات البحث تتصف بالتوزيع الطبيعي مما يدعم استخدامها في التحليلات اللاحقة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الاولى(Ha) :

من أجل اختبار هذه الفرضية والتي تناولت العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (حالة الابتكار التي تعيشها المنظمة) والمتغير التابع (حالة الابتكار التسويقي في المنظمة) تطلب الامر التعامل مع كافة العناصر المكونة لحالة الابتكار في المنظمة كعنصر واحد من خلال ايجاد المتوسط العام لحالة الابتكار والمكون من (10) فقرات.وبالمثل تم اعتبار كافة عناصر الابتكار التسويقي كمتغير واحد وذلك من خلال ايجاد المتوسط العام لحالة الابتكار التسويقي والمتمثل بابتكار المنتوج،الترويج،التوزيع، والتسعير.

ان الاختبار المناسب لهذه الفرضية هو الانحدار البسيط كون الاختبار مكون من متغيرين فقط.وبعد اجراء الاختبار بمستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) (Sig.Level) تأكد ثبات وصحة هذه الفرضية والتي نصت على:

)تأثر مستوى الابتكار التسويقي بحالة الابتكار السائدة في المنظمة ولكافة عناصرها مجتمعة -حالة الابتكار في المنتوج، في المعرفة السوقية، في الموارد البشرية، والتميز السوقي-).

ان نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول رقم (4) تشير الى وجود دعم واضح لصحة وثبات هذه الفرضية ورفض فرضية العدم.وان هناك تأثير للسلوك الابتكاري والذي يمثل الحالة التي تعيشها المنظمة فيما يخص الابتكار والتجديد فيها على خلق حالة من الابتكار في السلوك التسويقي وان حالة الابتكار في التسويق تتبع حالة الابتكار للمنظمة ككل.فالمنظمة التي لا تسود فيها حالة الابتكار لا يتوقع لها ان تكون ابتكارية في المجال التسويقي.حيث كان معامل الارتباط (R=.60) ومعامل التحديد (R^2=.36) وبمستوى معنوية (α =.000) مع دعم قيمة (F) البالغة (52.7) في حين بلغت قيمة (B =.54) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (حالة الابتكار في المنظمة) بمستوى معنوية (α =.000) لاختبار (t =7.26)، وان معامل التحديد يشير الى مساهمة المتغير المستقل (حالة الابتكار في المنظمة) في سلوك المتغير التابع (الابتكار التسويقي) بنسبة (36%) وان (64%) من التأثير في المتغير التابع تعزى لمتغيرات اخرى غير حالة الابتكار السائدة في

المنظمة،اضافة الى معامل التاثير العالي والبالغ (B =.54).ان نتيجة الاختبار الآنفة الذكر تتوافق مع نتائج دراسة كل من (Ettlie, 1983), (Manu, 1992), (Hamel, 1998), (Song &Swink, 2002) والتي اشارت الى وجود علاقة بين سلوك المنظمة الابتكاري وحالة الابتكار التسويقي فيها.

جدول رقم (4)

نتائج اختبار فرضيات البحث كل من (Ha) (Hc)باستخدام الانحدار البسيط

رمز الفرضية	مضمون الفرضية	R	R2	B	قيمة F	Sig. F	قيمةT	Sig.T
Ha ←	حالة الابتكار للمنظمة الابتكار التسويقي	.60	.36	.54	.752	.000	.267	.000
Hc ←	حالة الابتكار التسويقي الاداء	.68	.46	.61	.226	.000	.125	.000

$\alpha \leq .05$ df =29

فرضية البحث الرئيسة الثانية :(H_b):

(يتأثر مستوى الابتكار التسويقي في المنظمة بدرجة أقوى بحالة الابتكار السائدة في مجال المنتوج وتطويره مقارنة بعناصر حالة الابتكار الاخرى - المعرفة السوقية،الموارد البشرية، التميز السوقي،التكنولوجيا-).

لقد تطلب اختبار هذه الفرضية التعامل مع كافة عناصر الابتكار التسويقي كنعصر واحد من خلال اخذ المتوسط العام للابتكار التسويقي واعتباره متغير تابع يتأثر بعدد من المتغيرات المستقلة والمتمثلة بعناصر حالة الابتكار السائدة في المنظمة ولذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise بهدف التعرف على اقوى عناصر حالة الابتكار تأثيراً على الابتكار التسويقي وبمستوى معنوية($\alpha \leq .05$)

من معاينة نتائج الاختبار التي يعرضها الجدول رقم (5) يتأكد ثبات وصحة الفرضية الرئيسة الثانية (H_b) وذلك وفقاً لمعامل الارتباط (R=.79)وهو عال بلا شك، اضافة الى معامل التحديد.63) (R^2= الذي يشير الى ان مساهمة عنصر الابتكار من قبل المنظمة في مجال المنتوج من حيث التطوير والتعديل والمنتجات الجديدة هي عالية

وتبلغ(63%) من مجموع العوامل المساهمة في حصول حالة الابتكار التسويقي وان (27%) من حالة الابتكار التسويقي تساهم فيها عوامل اخرى.اما معامل التأثير فقد كان (B=.71) مما يعزز قوة عنصر الابتكار في المنتوج في التأثير على السلوك التسويقي وان كافة النتائج السابقة كانت معنوية احصائياً وفقاً لمستوى المعنوية المعتمد.فكانت قيمة (F=50.3) وبمستوى معنوي (α =.000)وقيمة(t =7.09) وبمستوى معنوية(α =.000).

جدول رقم (5)

نتائج الاختبار للفرضيتين (Hd) (Hc), باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise

Sig.T	قيمةT	Sig.F	قيمة F	B	R^2	R	مضمون الفرضية	رمز الفرضية
.000	.097	.000	.350	.71	.63	.79	حالة الابتكار للمنظمة في مجال المنتوج الابتكار التسويقي	H_b
NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	حالة الابتكار التسويقي في المنتوج الاداء	H_d
.000	.528	.000	.672	.171	.71	.84	الأبتكار التوزيعي الأداء	-

N.S=. غير معنوي Sig.Level ($\alpha \leq .05$), df =29

ان نتيجة الاختبار لهذه الفرضية تتوافق مع نتائج دراسة كل من (Cavusgil&Zou, 1994) (Cravens &Shipp, 1991) (Ettlie, 1998)

فرضية البحث الرئيسة الثالثة-:(H c)

جاءت هذه الفرضية لاختبار فيما اذا كان هناك تأثير للابتكار التسويقي السائد في المنظمة على مستوى الاداء بشكل عام،حيث نصت هذه الفرضية:

(يتأثر مستوى الاداء الاجمالي للمنظمة وبشكل ايجابي بدرجة الابتكار التسويقي – كمتوسط - التي تتمتع بها المنظمة).

ان اختبار هذه الفرضية تطلب التعامل مع الاداء العام كمتوسط عام لكافة عناصر الاداء الاربعة(الارباح، العائد،المبيعات، الحصة) وكذلك التعامل مع الابتكار التسويقي وبكافة عناصره كمتوسط عام أيضاً،وكذلك باستخدام الانحدار البسيط بمستوى معنوية.(Sig.Level ($\alpha \leq .05$

بالعودة الى بيانات الجدول رقم (4) يتأكد وجود دعم كبير لهذه الفرضية وان اثباتها قد تحقق وذلك استناداً الى الاختبار الاحصائي المعتمد حيث كانت قيمة معامل الارتباط (R=.68) وهي درجة ايجابية عالية، اضافة معامل التحديد (R2=.46) الذي يؤكد مساهمة الابتكار التسويقي في مستوى الاداء بنسبة 46% في حين تساهم العوامل الاخرى بنسبة (54%) اما معامل التأثير(B) فقد كان (B=.61).هذه النتائج جميعاً تتمتع بمستوى معنوية احصائية أقل من (.05) حيث كانت قيمة (F=52.7بمستوى معنوية (α =.000)وقيمة (t=7.26)بمستوى معنوية احصائية (α =.000)

هذه النتائج تمثل دعم قوي للفرضية وانها تتوافق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Li &Atuahene-Gim, 2001), (Barbara, 2001).(Hadjimanolis & Dickson, 2000).(Li &Calanton, 1998).(Ettlie, (1993

الفرضية الرئيسة الرابعة :(Hd)

لقد نصت هذه الفرضية على: (يتأثر مستوى الاداء بشكل عام في المنظمة بمستوى الابتكار التسويقي في مجال المنتوج وبشكل ايجابي بدرجة أقوى من تأثره بعناصر الابتكار التسويقي الاخرى (التوزيع، التسعير، الترويج)

ولغرض اختبار اثبات أو نفي هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise بمستوى معنوية احصائية (α ≤ .05) Sig.Level حيث جاءت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (5) في غير صالح هذه الفرضية وتشير الى عدم توفر الدعم لاثباتها مما يعني رفض هذه الفرضية في حين كان الدعم كبيراً لعنصر الابتكار التوزيعي والبيعي واعتباره أقوى عناصر الابتكار التسويقي تأثيراً في مستوى الاداء بشكل العام، اذ كان معامل الارتباط (R=.84) وهو ارتباط ايجابي عالي بين التوزيع والاداء، كذلك معامل التأثير(B) كان عالياً جداً اذا بلغ (B=1.17)،وجميع النتائج كانت معنوية احصائياً.

ان نتائج الاختبار تشير الى فشل فرضية البحث الرئيسة الرابعة وتؤكد ان عنصر المنتوج في الابتكار التسويقي لم يكن له التأثير العالي على الاداء وهو ما يتعارض مع

نتـائج الدراسـات السـابقة (Li &Calanton, 1998).(Menu, 1992).(Cavusgil &Zau, 1994).(Song &Swink, 2002).(Li &Atuahen-Gim, 2001)،التـي اكـدت نتائجها على قوة الابتكار التسويقي في المنتوج عـلى نتـائج الاداء العـام للمنظمـة.ولعـل التفسير لهذا الاختلاف هو تبـاين بيئـة الاعـمال وخاصـة مـا يتعلـق بالقطـاع المشـمول بالدراسة وهو قطاع تكنولوجيا المعلومات عند مقارنتـه بمـا هـو كـائن في سـوق الـدول الصناعية الغربية التي أجريت فيها الدراسات السابقة ومدى تمتعها بقدرات تكنولوجية ابتكارية فيما يخص تصنيع الاجهزة او البرامجيات وقدرتها عـلى تطويـع التكنولوجيـا في التنويع والابتكار في المنتوج المعلوماتي في تلك الاسواق، وعليه فأن هذه النتيجة لا تعتـبر غريبة فيما يخص البيئة الاردنية ولا سيما قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي يعتبر قطاعاً فتياً وبحاجة الى تكنولوجيا متقدمة تساعده عـلى التميـز والابتكـار في تقـديم منتجـات ابتكارية من حيث التسويق، اضافة الى محدودية الطلب من قبل المستفيدين من هذه الخدمات والسلع المعلوماتيـة والـذي يكـون في اغلبـه عبـارة عـن اجهـزة او برامجيـات مستوردة وشبه تقليدية مقارنة بنوع المنتجات المعلوماتية المطلوبة من قبـل المـنظمات او الأفراد في الدول المتقدمة في مجال تكنولوجيـا المعلومـات والـذي يـدفع الشركـات في تلك الأسواق الى التركيز على الأبداع والأبتكـار في مجـال المنتـوج بشـكل مميـز.لـذا فـان الشركات (عينة البحث) في هذا القطاع ترى قدرتها الابداعية في مجال التسويق هو أكثر في مجال البيع والتوزيع مقارنة بجوانب التسويق الاخرى.

اختبار الفرضيات الفرعية (H_{d1}, H_{d2}, H_{d3}, H_{d4})

جاءت هذه الفرضيات متفرعة من الفرضـية الرئيسـة الرابعـة وذلـك مـن أجـل التأكد من قوة تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتوج على عنـاصر الاداء التفصـيلي في المنظمة،كالارباح، ومعدل العائد على الاستثمار،والمبيعات،والحصة السـوقية، حيـث تـم اختبار كل منها باستخدام اسلوب تحليل الانحـدار المتعـدد المتـدرج Stepwiseبادخـال كافــة عنــاصر الابتكــار التســويقي (ابتكــار المنتــوج، الابتكــار الترويجي،الابتكــار التوزيعي،الابتكار السعري) في نموذج التحليل مع الارباح مرة،ومع الترويج مرة وهكذا.

وبعد القيام بالاختبار لاربع مرات (لكل فرضية اختبار مستقل) جاءت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (6) في غير صالح الفرضيات الاربعة وأنها فشلت في الحصول على الدعم الكافي لاثباتها ولذلك تم

جدول رقم (6)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من $H_{d1} - H_{d4}$ باستخدام تحليل الانحدار المتدرجStepwise

رمز الفرضية	مضمون الفرضية	R	R^2	B	اختبار F قيمة	اختبار F Sig.	اختبار T قيمة	اختبار T Sig.
$H_{d4} - H_{d1}$	اثر الأبتكار التسويقي في المنتوج على الأداء (ارباح, عائد استثمار, مبيعات, حصة سوقية)	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns	Ns
-	اثر ابتكار التوزيع والبيع على الارباح	.77	.59	.091	.942	.000	.556	.000
-	اثر ابتكار التوزيع والبيع علىالعائد	.80	.64	.141	.653	.000	.227	.000
-	اثر ابتكار التوزيع والبيع على المبيعات	.70	.49	.151	.945	.000	.295	.000
-	اثر ابتكار التوزيع والبيع على الحصة	.82	.67	.311	.960	.000	.817	.000

N.S: غير معنوي

$\alpha \leq .05$

رفض الفرضيات الفرعية الاربعة (من الفرضية H_{d1} الى الفرضية H_{d4}) وظهور عنصر الابتكار التوزيعي والبيعي بأنه اقوى العناصر الاربعة في الابتكار التسويقي تأثيراً في عناصر الاداء التفصيلية بدلاً من عنصر الابتكار التسويقي في مجال المنتوج حيث تعكس بيانات الجدول رقم (6) ذلك بوضوح وتفصيل.ان هذه النتيجة تأتي متوافقة مع نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة ولكنها متعارضة مع ما توصلت اليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (Manu, 1992), (Li &Calanton, 1998), (Song & Swink, 2002) ،والتفسير لهذه النتائج هو نفس ماورد في تفسير رفض فرضية البحث الرئيسة الرابعة.

وجود علاقة طردية موجبة بين حالة الابتكار التي عليها المنظمة وحالـة الابتكـار التسويقي السائدة فيها حيث بلغ معامل الارتباط بين حالة الابتكار والابتكار التسويقي (60ر0) وهي درجة عاليـة اضـافة معامـل التـأثير لحالـة الابتكـار السـائدة عـلى حالـة الابتكار التسويقي والتي بلغت (54ر0) وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة أيضاً.

تبين من خلال التحليل ان حالة الابتكار في المنظمة في المنتوج من خـلال سـعيها الى تطوير منتجاتها وتجديد ما هو موجود أو القيام بالبحث والتطوير وما يتصل بـذلك من انشطة ذو تأثير قوي وايجابي في خلق حالة الابتكـار التسـويقي ويزيـد مـن فاعليـة الانشطة التسويقية حيث كان معامل الارتباط بين سلوك المنظمة واتجاها نحـو تطـوير منتجاتها وحالـة الابتكـار التسـويقي بشـكل عـام (79ر0) وهـو معامـل عـالي ومعنـوي احصائياً،ويعزز ما جاءت به الدراسات السابقة أيضاً.

تشير نتائج اختبار الفرضيات الى ان اداء المنظمة ككل يتأثر بقوة بحالـة الابتكـار التسويقي في المنظمة حيث كان معامل الارتباط بين المتغـيرين (68ر0) وهـو مـا يعـزز دور التسويق وحالة التجديد والابداع التي تقوم بها الشركات (افـراد عينـة البحـث) في تعظيم نتائج الاداء فيها.

أكدت النتائج الى ان الابتكـار التسـويقي في مجـال البيـع والتوزيـع عـو العـنصر الاكثر فاعلية في الشركات افراد العينة من بقية فعاليات التسويق الاخرى والـذي عززتـه نتائج الاختبار التي اشارت الى ان التوزيع والبيع هـو أكـثر العوامـل التسـويقية بمعامـل ارتباط قدره (84ر0) ومعامل تأثير وصل الى (17ر1) والتي تمثـل الانحـدار الخطـي بـين العاملين وهو معامـل عـالي جـداً تجـاوز الواحـد صـحيح ويشـير الى ان ارتفـاع الابتكـار التوزيعي والبيعي بمقدار واحد فان انعكاسات ذلك على الاداء ستكون (17ر1).

مارس الابتكار التوزيعي والبيعي تأثيره على كل عناصر الاداء متفرقة وتبين تأثيره الاقوى من بين بقية عناصر المزيج التسويقي على الارباح،والمبيعات،ومعدل العائد عـلى الاستثمار،اضافة الى الحصة السوقية.

الفصل التاسع

أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الإعمال

الفصل التاسع

أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الإعمال

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع.إن الالتزام بالأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة كالشفافية والنزاهة، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة وهيئة المنظم.

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل فيه،لذا فأن معرفة أخلاقيات الوظيفة العامة والوعي بدورها سوف يعزز أدائها وتقلل من الأعباء المترتبة عليها

إن المشكلة التي يتصدى لها يمكن تأشيرها من خلال التساؤلات التالية:

- هل يمتلك المدراء في الشركة المبحوثة تصورا واضحا من أخلاقيات الوظيفة العامة.
- هل يمتلك المدراء في الشركة المبحوثة تصورا واضحا عن العلاقة بين المعايير الأخلاقية والمهنية للوظيفة العامة وتحسين الأد

تتأشر أهمية من خلال معالجته للأسئلة المطروحة في مشكلته وهي الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في تعزيز أداء المنظمة

انطلاقا من أهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة ودورها في تعزيز أداء الأعمال الإدارية لما لها من تأثير ايجابي على موقف المنظمة الأخلاقي تجاه موظفيها وأجهزتها وتقليل الأعباء المترتبة عن تشوه صورتها أمام المجتمع الذي تعمل فيه.

يهدف إلى:

1. التركيز على معرفة أخلاقيات الوظيفة العامة

2. التحقق من مدى إدراك المدراء في الشركة المبحوثة عن أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها في تحسين الأداء.

في تحديد فرضية على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة وبعض المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام والوحدات في الشركة المبحوثة وتتمثل في الأتي

هناك علاقة خطية قوية ذات معنوية إحصائية بين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة وكفاءة أداء المنظمة.

اشتمل مجتمع على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل.تم قياس متغيرات البحث من خلال استبانه ضمت قسمين اثنين احتوى القسم الأول على المتغير الأساسي وهو الأداء أما القسم الثاني فقد احتوى على عشرة عبارات تمثل أبعاد أخلاقيات الوظيفة العامة وقد ارتبطت العبارات الإحدى عشر بمقياس ليكرت الخماسي تراوحت أقيامه بين خمسة ويعبر عنه اتفق بشدة وبين واحد ويعبر عنه معارض بشدة في حين الرقم ثلاثة يعبر عن حيادية القياس وقد تم توزيع خمسة وأربعين استمارة وجهت إلى العاملين في الإدارات المختلفة, المالية, الإدارية, البحث والتطوير, التخطيط والمتابعة.

تم استلام ثمانية وثلاثون استمارة صالحة للتحليل و اهملة البقية لعدم صلاحيتها للتحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة استخدام الحاسوب ثم تحليل بيات البحث باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية spss باعتماد الأساليب الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تقدير نموذج الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة مؤشرات أخلاقيات العمل والمتغير المعتمد الأداء.

يحاول التركيز على المحاور الآتية:

1. أخلاقيات الوظيفة العامة – المفهوم والأهمية
2. عناصر أخلاقيات الوظيفة العامة
3. مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة
4. المعايير الأخلاقية المهنية للوظيفة العامة
5. اثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الأداء
6. الاستنتاجات والتوصيات

1-أخلاقيات الوظيفة العامة:

أن تنمية الالتزام بالمثل والقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية تعتبر من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الأول وان تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخر المنشودة التي توصل جميعاً نحو تحسين الأداء وبالتالي تحسين رفاهية المجتمع.

إن فاعلية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه إلى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء ومن ثم فان القيم الأخلاقيات تؤثر في السلوك تماماً كما تمثل المفاهيم العلمية والنظريات وان التحدي الكبير لمنظماتنا لايمكن فقط في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا بقدر ما يمكن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار تراثنا وثقافة المجتمع وشرائعه السماوية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر ايجابية أو سلبية في الوحدات الإدارية ومن ثم فان التعرف على وثبتي القيم والمثل الأخلاقية الايجابية التي تمكن من دعم الظواهر الايجابية ودحر الظواهر السلبية وإعداد الإستراتيجية الفعالة التنمية الالتزام بها ودعمها أو إجراء التعديلات عليها كلما تطلبت الضرورة ذلك سوف يطلعها على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور.

اتساقاً مع ماورد أعلاه نجد أن أخلاقيات الوظيفة العامة تتمثل بمدى التزام الموظف بواجباتها الوظيفية كما يحددها القانون ويعتبر الموظف مقيداً بقواعد العمل وتعليماته ولعل من أهم صفات التي تمتا بها الوظيفية العامة هي حرص الموظف على المصلحة العامة والقبول بعد الخدمة العامة والسؤال الذي يطرحه نفسه في هذا السياق ماهي الوظيفة العامة اطلعت الدراسات الخاصة بالوظيفة العامة مكانة مرموقة في نطاق الإدارة العامة وفي نطاق القانون الإداري وشغلت الفكر الإداري والقانوني والاقتصادي في مختلف ا رجاء العالم.

يرجى اصطلاح الوظيفة العامة إلى الكثير من المعاني المختلفة ذات المفاهيم المتغيرة المضمون حيث يعرفها (**الاشيحة وآخرون** 1990) على أنها الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي للتنظيم وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يجب ان يؤديها شخص واحد تتوافر لديه شروط التأهيل المحدد لإشغال الوظيفة في التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددتها أو فوضت تحديدها التي السلطة المختصة أما (**عبد الهادي** 1996) فقد ذهب إلى ابعد من ذلك وعرفها مجموعة واجبات ومسؤوليات تعرضها السلطة المختصة أو تطلب خدمات شخص واحد وبناء عليه فهي الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري التي تتميز عن مشاغلها بواجباتها ومسؤوليتها 0 ويرى آخرون بان الوظيفة العامة هي عبارة عن اصغر وحدة في التنظيم وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات في مستوى معين من الصعوبة تحدث لتحقيق هدت في التنظيم ويقوم بأداء الإعمال المرتبطة بها شخص يحمل مؤهلات بشأنها تعينه سلطة ذات اختصا ص وينال مقابل ذلك المراتب والامتيازات الأخرى (**حبيش** 1996).

بعد استعراض التعاريف المختلفة بمفهوم الوظيفة العامة يمكن طرح التصديق الإجرائي التالي مجموعة من المهام والمسؤوليات يتم صياغتها في ضوء القيم والمبادئ الأخلاقية هدفها خدمة المصلحة العامة يقابلها تقع شاغليها بحقوق وامتيازات الوظيفة التي يشغلها ومنص عليه قوانين وانظمة الخدمة المدنية المعمول بها دون ان يترتب على ذلك اية احقية لشاغليها اذا اخل باي من واجباتها.

اما اهداف اخلاقيات الوظيفة العامة فتتناظر من خلال محورين رئيسين اولها علاقة الموظف بالجهود والمجتمع اما الثاني فتحدد من خلال علاقة الموظف بعمله والمعبر عنها باحترامه الجمهور، عدالة الموظف وعدم تحيزه في التعامل مع الاخرين وعدم تفعيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة ام المحور الثاني من خلال علاقة الموظف بالقوانين والانظمة والتعليماتمن خلال التطبيق السليم لها وعدم استغلال موقعه الوظيفي والحفاظ على المال العام واحترام وقت العمل.

2-عناصر اخلاقيات الوظيفة العامة:

تعرض الكثؤ من الكتاب والباحثين الى عناصر اخلاقيات وظيفة العامة (عاشور 1987) (شريف 1991) وكما ياتي:

1. الالتزام بالانظمة والقوانين
2. احترام قيم وعادات المجتمع
3. العدالة وعدم التحيز
4. احترام الوقت وعدم التقيد بالدوام
5. الانتماء والولاء للمنظمة
6. حب العمل
7. الامانة والنزاهة الحكمة والاخلاص
8. السرعة والاتقان في انجاز العمل
9. المحافظة على ممتلكات الدولة او الشركة
10. تنمية الكفاءات العلمية والعملية من قبل المديرين

3-مصادر اخلاقيات الوظيفة العامة:

تختلف النظم الادارية في مستواها وطبيعة جهودها وطرق تعاملها او لكن لاتختلف في مصادر الاخلاقيات من حيث الجوهر وقد حاول الكثير من الكتاب

والبـاحثين في تحديـد المصـادر الاساسـية لاخلاقيـات الوظيفـة العامـة فمـنهم (**البكـري** 1990)(**عاشور** 1987) وكما ياتي:

- المصدر الديني: لقد وضعت الديانات السماوية اخلاق وفضائل سـلوكية تـنعكس على المرء في تعامله مع اللــه وحسـن المعاملـة والاسـتقامة في التعامـل ومعاملـة الجميع معاملة حسنة لانهم متساون في الحقوق والواجبات امام القانون.
- القوانين والانظمـة والتشريعـات التـي تضـعها الدولـة مـن نظـام الخدمـة المدنية.

قانون الخدمة الجامعية، قانون العمل والعمال، انظمة وقواعد العمل،اللوائح الادارية.

البيئة الاجتماعية – تعتبر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد والـتمازج بـين قطاعات المجتمع المختلفة من خلال عادات وتقاليـد واعـراف وقـيم مـن اهـم مصـادر الاختلافات التي تؤثر في الادارة وفي مستوى التعامل بين المواطنين والجمهـور مـن جهـة وبين الموظفين انفسهم داخل المنظمة من جهة اخرى.

نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية حيث تعد اراء العلماء والفلاسـفة ورجال الفكر على مختلف مدارسهم وكـذلك علـماء البيئـة والادارة والسـلوك والتـاريخ والسياسة الذين حاولوا في كلياتهم ان ينظموا العلاقة بين الحاكم والمحكوم.

4-المعايير الاخلاقية والمهنية للوظيفة العامة

ان مرونة السـلوك الـوظيفي واخلاقيـات الوظيفـة العامـة هـي وثيقـة تصـدرها الدولة وتتضمن مجموعة من القـيم التـي تتبناهـا المـنظمات عـلى اخـتلاف انواعهـا في توجيـه وممارسـة العـاملين في ادائهـم لاعمالهـم والتـي تسـاعدهم في مواجهـة القضـايا والمشكلات التي تعترضهم اثناء ادائهم الاعمال الموكلة اليهم.

تضمن اهمية المدونة الاخلاقية من خلال الوظائف الايجابية التي تضطلع بها في خدمة المنظمة من خلال الاتي (عبود، 2005)

-ان المدونـة الاخلاقيـة في مجـال الوظيفـة العامـة تنمـي الاهـتمام بالجوانـب والمشـكلات الاخلاقيـة لتحقيـق الموازنـة في الاهـتمام بـين الجوانـب الماديـة والاخلاقية.

-ان المدونة الاخلاقية تساهم في تطوير مهنة العاملين في الوظائف العامة، حيث ان القواعد والمبادئ الاخلاقية هي بمثابة القسم الاخلاقي

-ان المدونـة الاخلاقيـة التـي يسترشـد بهـا جميـع العـاملين تـؤدي الى التجـانس والوحدة والتوافـق الاخلاقـي لجميـع العـاملين تـؤدي الى التجـانس والوحـدة والتوافق الاخلاقي لجميع العاملين.

-ان المدونة الاخلاقية تحمي العاملين فـم ضـغوط الجهـات الاعـلى لارتكـاب مـا يخالف قيم ومبادئ المرونة.

في هذا السياق كان لاهتمام الـدول الاثـر الكبـير في تـأطير قواعـد السـلوك الـوظيفي واخلاقيات الوظيفة العامة التـي تضـمنت المـواد مـن (1-11)، اذا عالجـت المـواد مـن (1-3) القواعد والاسس التي ترتكز عليها وهـي العدالـة، تكـافؤ الفـرص، الشـفافية، الحياديـة، الانتماء للوطن والدائرة والاصرار على تحقيق رسـالتها واهـدافها وتحمـل المسـؤولية،اما المواد من (4-11) فقد تضمنت المحاور التالية:

1. واجبات الموظف ومسؤولياته العامة
2. التعامل مع الاخرين (المواطنين، الرؤساء، المرؤوسين)
3. الحفاظ على السرية واليات الافصاح عن المعلومات
4. قبول او طلب الهدايا والامتيازات والفوائد الأخرى
5. تضارب المصالح والامتناع عن أي عمل يتقاطع مع المصلحة العامة
6. الاستحقاق والجودة التنافسية والعدالة
7. المحافظة على المال العام ومصالح الدولة وممتلكاتها
8. حقوق الموظف وضمان حرية الرأي،والتعبير في حدود الاطر القانونية
9. الاحكام العامة التي تتعلق بتهيئة الفرص للموظفين والمواطنين مـن الاطـلاع على المدونـة وتحديـد مسـؤولية الـوزراء والامنـاء العـامون في الاشراف عـلى تفعيل تطبيق المدونة

5-أخلاقيات الوظيفة العامة و الفساد الاداري

إن أخلاقيات الوظيفة العامة تتشابه إلى حد كبير من المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات الإدارة في شركات الإعمال فالنزاهة والأمانة والامتثال للقانون وغيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤوسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الإعمال (عبود / 2006).إن مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ضرورة في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل بتقدم الخدمة العامة على الخدمة الذاتية، وهذا هو جوهر الصراع بين الفرد ومبررات قيامه للفساد حيث إن المواجهه الحقيقية للفساد لا تكون بين القواعد والنظم والإجراءات إن ما يكمن في النفوس والاتجاهات والضمائر.إذن ما ينبغي التأكيد عليه هو اعتماد الحصانة والاستقامة والرقابة الذاتية في مواجهة الفساد والتي عادة ما تغير من القيم والمعتقدات بعيداً عن حسابات الربح والخسارة وهذا ما يتفق مع النموذج الياباني الذي يؤكد على العوامل الناعمة (القيم والمبادئ والاتجاهات، أي نقل مركز التأثير في مواجه الفساد من الجوانب الخارجية الفعلية الى الجوانب الداخلية الذاتية الناعمة – النوعية والمعيارية – إذن لا مناص من البعد الإنساني وان المؤسسة بدون التزام نفساني حي شبيه بالفرد الخالي من الروح.

في هذا السياق يمكن أن تلعب أخلاقيات الوظيفة العامة دوراً فعالاً في إدارة هذا البعد الإنساني وعوامل الروح في مواجهة الفساد حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط الفساد وحسب بل وإنها توجد ذلك الإحساس العميق في نقوس الأفراد العاملين والمواطنين بالفخر والاعتزاز، ان دعم البعد الإنساني في الالتزام بالقيم والمبادئ الاخلافية لابد ان يأتي بمشاركة فعالة من قبل الجمعيات المهنية الخاصة بالإدارة العامة أو الجمعيات المهنية القطاعية للموظفين الذي يعملون في قطاعات مثل السياحة، الزراعة، النفط.إن تفعيل الإبعاد التي تم الإشارة البها أعلاه سوف يقلل من الآثار السلبية من الفساد الإداري الآتية:-

1- بضيف النمو الاقتصادي الناشئ من ضعف الاستثمار.

2- الأضرار بجودة البيئة الأساسية والخدمات العامة

3- التأثير على الأداء الاقتصادي من خلال تشويه عناصر النفقات الحكومية.

4- يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية بسبب الخسارة والبعض في العائدات الحكومية وتأسيسا على ما سلف، تحاول الحكومات والإدارات مواجهة الفساد من خلال عدد من الممارسات هي: (عبود / 2006)

أ- إصدار مرونة أخلاقيات الوظيفة العامة التي تتضمن مجموعة من المبادئ والقيم التوجيهية من اجل الاستقامة في الوظيفة والارتقاء بها من حيث السمعة والنزاهة والجدارة.

ب- إعداد برامج تدريبية في مجالات أخلاقيات الوظيفية العامة وحسب القطاعات وإلزام الموظفين العاميين بها بما يؤدي إلى خلق الاهتمامات وإيجاد الخبرات اللازمة للارتقاء بالوظيفة العامة والحد من أسباب ومظاهر الفساد.

ج- التقييم لمجالات الفساد في كل المؤسسات العامة من اجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين والحد منها.

د- إيجاد حوافز خاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة على مستوى المؤسسات القطاع العام كله وعلى مستوى الأفراد في كل مؤسسة حكومية.

وأخيراً بأن أخلاقيات الوظيفة العامة قد أصبحت حاجة ضرورية في مواجهة الفساد الإداري؛ تعبر عن المسؤولية المتعددة المستويات بدءاً من المسؤولية الذاتية على مستوى الفرد والمسؤولية الأخلاقية في الولاء للمثل والمسؤولية المهنية والمسؤولية العامة وصولاً إلى المسؤولية الوطنية والقومية والمسؤولية الدولية.

6- أثر الالتزام باخلاقيات الوظيفة العامة على تحسين الآداء

تقوم الوظيفة العامة لتقديم خدمات المجتمع، والموظف هو جزء من المجتمع لذا يجب أن يحقق التوافق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة، فقد يلجأ الموظف العام الى استغلال وظيفة لتحقيق مصالحه الشخصية.إن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة

العامة سوف يؤدي إلى ضعف دور الحكومة لأنه يقلل من مصداقية وصورة الحكومة في أذهان الجمهور فضلاً عن الآثار السلبية الناشئة عن فقدان الثقة من الحكومة والتي تنعكس بشكل ومباشر في عدم الاستقرار السياسي، كذلك هناك أثار اقتصادية تتمثل في ضعف سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية والإقليمية والدولية وتبديد الثروات والمساعدات والقروض كما حدث في العراق بعد الاحتلال فضلاً إن هناك آثار قانونية، إدارية، أخلاقية، اجتماعية:-

تاسيسا على ما سلف هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظات على اختلاف أنواعها باتجاه تحسين الأداء هي:-

1- ان الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء.
2- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها.
3- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء.
4- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة.
5- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي.
6- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد.
7- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم.

7-أليات تحسين و تنمية الاعتبارات الاخلاقية في مجال الوظيفة العامة

1. التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين.

2. مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي.
3. وضع عقوبات رادعة من ترتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين.
4. تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.
5. الاعتراف و التقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين.
6. التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين.
7. الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية.
8. الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي.
9. الشفافية والمساءلة والقدوة الحسنة.

ثانيا: الجانب التطبيقي:

يشير الاطار النظري الذي تم عرضه سابقا ان هناك علاقة بين اخلاقيات العمل وتحسين الاداء ويمكن تحديد الاطار العام لهذه العلاقة بالموذج الاتي:

ولغرض بيان اثر المؤشرات الأخلاقية في الأداء الوظيفي تم تصميم استمارة استبيان خاصة لهذا الغرض وبعد تفريغ المعلومات الواردة في الاستمارة تم استنتاج ما يأتي وقد تم استخلاص خصائص العينة كما يأتي:

- الجنس

شكل الذكور	%58
شكل الإناث	%42

- العمر

اقل-30	%37
35-30	%26

40-36 %16

40- فأكثر %21

- المؤهل العلمي

ثانوية فاقل %0.03

دبلوم % 11

بكالوريوس % 87

غير ذلك % 1.97

ولغرض قياس اثر الأخلاقيات على الأداء عبر متغيرات تم تحديدها لهـذا الغـرض وبعد تنفيذ معادلة انحدار ثم الحصول على النتائج الآتية:

$$Y=0.94 + 0.66X1 + 0.41X2 + 0.24X3 + 0.12X4 + 0.01X5 - 0.18X6 - 0.02X7 - 0.22X3 - 0.22X9 - 0.23X10$$

وكانـت القـدرة التفسـيرية للنمـوذج هـي 38 % أي إن 38 % مـن التغيـيرات الحاصلة في الأداء يعزى سببها إلى اثر الأخلاقيات ومعنوي معنوي إحصائيا حيث إن:-

X تمثل الأداء

X1 تمثل قيم المجتمع

X2 العدالة وعدم التميز

X3احترام وقت العمل

X4 تنمية روح الانتماء

X5 حب العمل

X6 السرعة والإتقان

X7 المحافظة على الممتلكات

X8 الأمانة والنزاهة

X9 تنمية الكفاءات العلمية والعملية

X10 إجراءات الحد من الفساد

حيث X1 = 1 والتي تمثل قيم المجتمع أعطت علاقة طردية مـع الأداء وبمعامـل تأثير مقداره 0.66 في حين أعطى متغير العدالة علاقة طرديـة مـع الأداء وبمعامـل تـأثير مقداره 0.41 أما متغير احترام وقت العمـل فشـكل تـأثير 0.24 أمـا تنميـة روح العمـل فتأثيرها في الأداء طردياً وبمعامل 0.12.

وقـد عكـس متغـير حـب العمـل مـا مقـداره 0.01 وبتـأثير في الأداء وبالاتجـاه الطردي، أما متغير السرعة والإتقان فقـد أعطـى علاقـة عكسـية وبمعامـل تـأثير 0.18 – وأكد تفسير ذلك هو ضعف في عملية التدريب أو ضعف في ثقافة العاملين تجاه تعزيز الأداء للمنظمة، وكذلك الحال بالنسبة لمتغير المحافظة على الممتلكات فضلاً عـن متغـير الأمانة والنزاهة ومتغير تنميـة الكفـاءات العلميـة والعلميـة ومتغـير إجـراء الحـد مـن الفساد فقد أعطت علاقات عكسية مـع متغـير الأداء وبمعـاملات تـأثير 00.02، 0.22 -، 0.23 – على التوالي، ولعل تفسير العلاقة السلبية هـذه تمثـل عـدم وضـوح الرؤيـا لـدى العاملين تجاه موضوع العلاقة بين الأخلاقيات والأداء.

يتضـح مـن الجـدول (2)، عـلى أن الأوسـاط الحسـابية اكـبر مـن القـيم الحياديـة المعتمدة في استمارة الاستبيان والذي يعتبر مؤثر على وجود علاقة بين متغيرات أخلاقيـات الوظيفة وتحسين الأداء، فضلا عن أن الانحراف المعياري بشكل عام اقل من 1.

Standard Deviation	mean
.94380	.44
.96290	.54
.74540	.04
.99130	5
.94920	.34
.93120	.24
.97590	.24
.89330	.44
.00901	.34
.03571	.14

لعل ابرز النتائج التي اشرها الجانب التطبيقي ان هناك علاقة بـين متغـيرات الاداء الذي تم اعتماده كمتغير معتمد ومتغيرات الاخلاق التي تم اعتمادها كمتغيرات مسـتقلة

تمثلت ب R^2 والذي يعبر عن التغيرات الحاصلة في متغيرات الاخلاق أي ان 38% من تغيرات الاداء سببها يعزى الى اخلاقيات العمل وان 62% من المتغيرات الحاصلة في الاداء تعزى الى اسباب اخرى اما تقنية او مالية اومنظمة او بحث وتطوير الى اخره من المتغيرات المؤثرة في الاداء.

الاستنتاجات:

1- أوضح معامل التحديد أن المتغيرات المستقلة أعطت قدرة تفسيرية مقدارها 0.38 أي أن 0.38 من التغيرات الحاصلة في الأداء يعود سببها إلى التغيرات الحاصلة في مؤشرات الأخلاق.

2-أوضح البحث أن هناك قدر من الالتزام بأخلاقيات المهنة وهو ما أوضحه المتغيرات التي أعطت علاقة طردية.

3-اشر البحث وجود علاقة بين أهداف الوظيفة العامة وبين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة

التوصيات:

1-إلزام المنظمات على اختلاف أنواعها بوضع أسس ومعايير أخلاقية للوظيفة العامة.

2-تدريب الموظفين وبشكل دوري على المهام والمسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة العامة.

3- توعية العاملين بإبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأثرهما على تحسن الأداء.

4-ضرورة وضع برامج فعالة للحد من الفساد الإداري لان ذلك من شائنة أن يحفز الموظفين على الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.

الفصل العاشر

(التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم)

الفصل العاشر

(التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم)

التطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكيه التي دعمت جهود المدارس الفكريه الحديثه حول النظره الجديده للانسان الفرد, واصبحت فيما بعد نقطه التحول في الدراسات الجديده التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي, وركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني واعتبرته الاساس في العمليات الانتاجيه.وبالتالي فان جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطه اساسيه تدور حول اهميه البعد الانساني في العمليات التنظيمية, ويعرف التطوير التنظيمي بأنه "يتضمن اشاره الى مختلف مداخل العلوم السلوكيه المستخدمه لتوجه المنظمات الاداريه نحو الانفتاح والصدق".كما يعرف التطوير التنظيمي"بانه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الاداره العليا لزياده فعاليه التنظيم من خلال تدخلات مخططه في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكيه"، و في تعريف آخر يرى ان "التطوير يسعى الى تحقيق الكفائه في الانتاجيه عن طريق المنظمات الاداريه وتطويرها من خلال تنميه القوى البشريه, والتركيز على الثقافه التنظيميه ودعم القياده العليا, والعمل على ايجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديموقراطيه".

مساهمات الفكر الاداري في التطوير التنظيمي:

بدا اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بدايه نشوء المجتمعات الانسانيه الاولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الاداريه والتنظيميه المختلفه, مما ادى ذلك الاهتمام الى ظهور محاولات كثيره ترمي الى ايجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زياده الانتاجيه.وهنا لابد من الاشاره الى كل من اصحاب الفكر الاداري التقليدي

والسلوكي, حيث شهدت اوروبا والولايات المتحده في منتصف القرن التاسع عشر زياده في حجم النمو الاقتصادي ادت الى ظهور المؤسسات والمنظمات الاداريه الكبيره, التى صاحبتها محاولات جديده هدفت الى التخفيف من حده المشكلات التى تواجهها الاداره, فكان لابد من الاداره من استخدام ثلاثه مبادئ اداريه تنظيميه وهي: التنظيم وتقييم العمل, والاتصالات, والمعلومات.

كما شهدت اواخر القرن التاسع عشر نشاطا فكريا ساهم في ارساء قواعد علميه راسخه على ايدي مجموعه من الرواد كان ابرزهم (هنري تاون) الذي قدم مساهمات كثيره في مجال الاداره, كالمطالبه بضروره العمل على تبادل المعلومات بين الاداره والعاملين وبين رجال الاعمال انفسهم.وضروره حساب تكاليف الانتاج لكل عنصر من عناصره.وقد سعت هذه المحاوله وغيرها من المحاولات الى بلوره مفهوم الفكر الاداري وتطويره في القرن العشرين.

والجدير بالذكر ان الابحاث والدراسات لم تتوصل الى بدايه واضحه لمفهوم التطوير التنظيمي, وبالرغم من امكانيه النظر الى هذا المفهوم كتكريس للمدارس السلوكيه, الا ان ذلك لايعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس, ففي ظل المدرسه التقليديه, (نظريه الاداره العلميه) انصب التركيز في التطوير التنظيمي على جهه واحده هي الانتاجيه دون اعطاء اهميه لمفهوم البعد الانساني.

ولكن ذلك لم يكن مقصودا, لان لكل مرحله ظروفها الخاصه بها وبيئتها المختلفه.وقد استمرت جهود هذه المدرسه بالتركيز على الانتاجيه كأحد عناصر التطوير التنظيمي الى ان ادخلت متغيرات جديده ادت الى احداث تغيير في الفكر الاداري الذي كان مسيطرا في تلك المرحله, وتمثلت في التركيز على الجانب الانساني واهميته في العمليات الانتاجيه, وتضمنت هذه المرحله محاولات عديده منها تجارب (هوثورن) التي تناولت العمل الجماعي.وقد اثبتت هذه المحاولات الجديده ان الاهتمام بالعنصر الانساني سلبا ام ايجابيا يؤدي الى زياده الانتاجيه, وبالتالي فان التطوير التنظيمي ماهو الا تكريس لهذا المفهوم.

ثـم تواصـلت الجهـود في البحـث والدراسـه فكـان هنـاك ليكـرت عـام 1961م وهيرزبيرج عام 1966م ثـم ماسـلو عـام 1970م.واظهـرت كـل هـذه المحـاولات اهميـه العنصر الانساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي الى تحقيق اهـدافها في احـداث تغيير في سلوك المنظمات الاداريه وكـذلك الافـراد وكنتيجـه لجهودهـا كـان لمسـاهمات التدريب المعملي في المنظمات الصناعيه واسلوب التغذيه الراجعه الاثر الاكـبر في بلـوره المفهوم السابق مـن حيـث اهميـه العـنصر الانسـاني في التطـوير, ولانـنسى مسـاهمات النظريه الاداريه والبيروقراطيه في محاوله ايجاد تنظـيم اداري مثـالي يقـوم عـلى اسـاس تقييم العمل الاداري والمكتبي وكيفيه تأثير ذلك على المهام والسلوك, حيث ركزت هـذه المرحلـه عـلى ضروره تقسـيم العمـل وفقـا للـوائح والتعلـيمات دون اعطـاء أي اعتبـار للجوانب او العوامل الشخصيه, فقد كانت نظريه الاداره تحاول ايجاد مبـادئ يسـتطيع الاداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسهيل القيام بالمهام والواجبات بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين في اداره الامور.

وقد قدم رواد هذه المرحله اسهامات كبيره حيث دعـا (فـايول) الى ضروره قيـام الاداره بخمـس وظـائف رئيسـيه هـي التخطـيط والتنظـيم والامـر والتنسـيق والرقابـه بالاضافه الى ضروره التركيز على تطبيـق القواعـد المتمثلـه في تقسـيم العمـل, والسـلطه والمسؤليه, والانضباط, ووحده القياده, ووحده التوجيه, وتعويض المـوظفين, والمركزيـه, والتسلسل الاداري والنظام والعداله والاستقرار الوظيفي والمبادره والروح الجماعيه.

واستمرار للجهود المبذوله مـن اجـل تطـوير المـنظمات الاداريـه ظهـر عـلى أيـدي مجموعه من الرواد منهم (دوغـلاس مـاكروجر) و(هربـرت بـيرد) حيـث شـارك هـؤلاء في محاولات ايجاد حلول للمشكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي من خلال التاكيد على ضروره اشتراك الاداره العليا وافراد التنظيم في عمليات صـنع القـرار, وضروره تطبيـق الدراسـات والتجـارب العلميـه عـلى المـنظمات الاداريـه في الموضـوعات المختلفـه.وظهـر نتيجه لهذه الجهود مايعرف بـالتطوير التنظيمـي الـذي قـام عـلى اسـس اهمهـا البحـث الموجه والتغذيه الراجعه والتـدريب المعمـلي.وقـد انـتشر تطبيـق هـذا التطـوير في عـده

دول في اوروبا وامريكا, وتمثل ذلك بالتدريب المعملي, والاثراء الوظيفي وبناء الفريق والعمل على ضروره فهم ديناميكيه الجماعه وتفاعلها داخل المنظمات الاداريه, والاستعانه بعلم النفس الاجتماعي.وتم تركيز الجهود على ضروره استخدام المنهجيه العلميه في تطوير اسليب العمل.

وكان للعلاقات الانسانيه دورها في هذا المجال حيث ركزت على المحددات الرئيسيه لتطوير جماعه العمل والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسميه باعتبار المنظمه مجتمعا انسانيا وتعتمد الاداره فيها على العلاقات الانسانيه في محاولاتها التنسيق بين جهود الافراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الافراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق اهداف التنظيم من ناحيه واشباع رغبات الافراد من ناحيه اخرى.

وقد رأى (سايمون) أن جميع العمليات التنظيميه تدور حول اتخاذ القرارات الاداريه وان التطوير التنظيمي ماهو الانتيجة لاتخاذ القرارات الاداريه وبالتالي فان التطوير التنظيمي يتطلب معرفة كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

واصدر كل من (موني ورايلي) كتابا بعنوان(مبادئ التنظيم), تم التركيز فيه على ضروره معرفه التدرج الوظيفي كجزء من محاولتهما الشاملة لدراسة التنظيمات.كما ان ظهور الادارة كعلم يعتبر حديث النشأة ولكن كيفية التعامل مع منظمات ادارية معقدة والعمل على ادارتها قد لايكون حديثا فالنظريات الإدارية لم يبدأ ظهورها في مجال الادارة بهدف وضع اسس سليمة يسير عليها علم الإدارة الا في بداية القرن العشرين.

تتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من اتباع منهج يقوم على اساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات الى المراحل التالية:

1. المرحلة الكلاسيكية
2. المرحلة السلوكية
3. المرحلة الحديثة

1- مرحلة الفكر الكلاسيكي:

تمتد هذه المرحله من 1900_1927 وقد دعيت بالكلاسيكيه نظرا لما قدمته من افكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها الا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية.

ويلاحظ في هذة المرحلة هو أن التسلسل في البحث والدراسة مبني اساسا على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الاداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الافكار السلوكية ولذلك فان المرحلة الكلاسيكية امتدت حتى اواخر 1960.فالمتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها افكار نظرية الإدارة العملية يلاحظ ان تلك المرحلة شهدت ممارسات وتطبيقات ادارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية وذلك في الفترة التي بدأ فيها نمو المجتمع يسير بشكل كبير مصاحبا لبعض بوادر النمو الاقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية حيث ظهر نتيجة لذلك العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية ويمكن القول أن هذه المرحلة كانت أولى اشارات الإدارة لمفهوم التطوير التنظيمي بالرغم من اهمال البعد الانساني وعدم اعطائه أي اهتمام يذكر حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الإفراد القائمين على الإدارة اعتقادا بأن الفرد العامل كسول لايحب العمل وبالتالي لابد من الرقابة الصارمة والشديدة علية.وقد كان لجهود (تيلور) دور مهم في تطوير الإدارة العلمية التي عرفها بأنها ذلك "النوع من الإدارة التي تدير الاعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة".

وكان تركيز(تيلور) على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده هلى ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وايجاد طريقة مثاليه للقيام بالأعمال.اما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على

ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن رواده‍ا (فايول) وآخرون.

جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

كانت الافكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لاتستند على اسس علمية وهنا نجدر الإشارة الى أن افكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنطيمي الا أن ما يؤخذ عليهم هو اهمالهم للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطور التنظيمي في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الاسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة.وكان الاسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.

مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن ايجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة الى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927_1950 وكان جوهر هذه الجهود ماقام به (هوثورن) من تجارب في هذا المجال ولكن مايهمنا هنا هو أثر الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي فقد توصلت هذه المرحلة الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة وظهر ذلك بعد فترة من اجراء التجارب بسبب التركيزعلى دور العوامل المادية في الإنتاج وخلاصة هذه المفاهيم أن الانسان

ليس مـاديا كما رأته المرحلـة الكلاسيكية بل هو انسان معقد يتكون من مجموعـة مـن المشاعر والاحاسيس ولابد من الارتقاء وتطوير اساليب التعامل مع هؤلاء الافراد اذا كان هدفها هو زيادة الانتاجية فقد بينت هذه المرحلة بأن هناك عوامل اخرى تعمـل عـلى زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة.وكـذلك ادت هـذه المرحلـة الى ظهـور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب اساليـب التعامل مع الافراد.

جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلورت مساهمات هذة المرحلة في أسـلوبين وهـما(اسـلوب التـدريب المخـبري والبحـث الإجـرائي) دورا بـارزا في تطـويرالتنظيمي وقـد ركـزت عـلى جماعـة العمـل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات باسلوب علمي خاصـة فـيما يتعلـق بعمليـات الإنتـاج والتخطـيط واتخاذ القرارات، وللتعرف على الأسلوبين كما يلي:

أ-أسلوب التدريب المخبري

ظهر هذا الأسلوب في منتصـف الأربعينـات وكـان لـه أثـر واضـح عـلى التطـوير التنظيمي وكان يعتمد على اساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجـال للتفاعـل والـتعلم مـن بعضـهم ومـن خـلال ذلـك يـتم ادخــال التغـيرات المطلوبـة في سلوكهم.وقد كانت البداية العملية لهـذا الاسـلوب في معهـد ماشيوسـت للتكنولوجيـا (M.I.T)الذي ساهم هـذا المعهـد في طـوير هـذا الأسـلوب مـن خـلال عقـد اللقـاءات والدورات واستخدم تدريب (الحساسية).

ب- أسلوب البحث الإجرائي

وهـو أسـلوب لـه الأثـر الأكـبر في تـاريخ التطـوير التنظيمـي وكانـت (جامعـة متشيغان) مركزا له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

المرحلة الحديثة في الإدارة..ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين افكار كل مرحله من المراحل السابقة في تطوير الفكر الاداري للتطوير التنظيمي, ظهور افكار جديده حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي فظهرت مدرسه اتخاذ القرارات ومدخل اداره الموارد البشرية وكذلك المدخل التنظيمي والتكاملي والظرفي.

مدرسة اتخاذ القرارات:-

كان ماقدمتة مدرسه اتخاذ القرارات في الادب التنظيمي هو نتيجه حتميه لعدم قدره الفكر السلوكي وماتضمنه من نظريات على اعطاء تفسيرات علميه لبعض المتغيرات السلوكيه والتنظيميه وذلك بسبب عدم مساهمه المتغيرات والابعاد التي قام اصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بدايه محاولاتهم وخاصه ان تلك المحاولات اهملت بعض المفاهيم المتعلقه بالجانب الانساني.

ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكليه خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيره التي اصبحت عمليه اتخاذ القرارات فيها من الامور الجوهريه في حياة التنظيم واصبحت الحاجة ضروريه لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد.وفي هذه المرحله نشطت الجهود ومنها جهود (سايمون) الذي اعتبر ان الاداره هي اتخاذ قرارات.وقد ركز رواد الفكر السلوكي في ان المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من اجزاء اخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادليه تعتبر ضروريه لبقاء واستمرار البناء التنظيمي و كذلك ركزوا على اهمية البيئة في حياة المنظمات واثر هذه البيئه سواء داخلية ام خارجية على عمليات اتخاذ القرارات.

وكان لنظريه (سايمون) في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية على:-

1-ان هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.

2-ان تحديد الهدف العام لايترتب عليه انتهاء عمليه اتخاذ القرار بل ان عمليه اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.

3-ان التنظيم الاداري يتضمن فئه عليا وهم صانعو القرار وفئه دنيا وهم منفذو القرارات.

4-ان متخذ القرار(أي الفئه العليا)هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

وترى نظرية (سايمون) ان هناك قرارات مبرمجه وقرارات غير مبرمجة والقرار المبرمج هو ذلك القرار الذي يتطلب توافر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الاداري في الفترة الزمنية التى عمل خلالها وهذا النوع من القرارات لايحتاج الى مهارات ابداعية كثيره اما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التى تتناول موضوعات متعددة ومعقدة وتحتاج الى تان ودراسة وتفكير وابداع.فالسلوك التنظيمي مثلا يعتمد ترشيدة على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل ذلك ان القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعيه وهنا كما اشار (سايمون) يوجد نوعان من الرشد هما:-

1-النموذج الموضوعي وهو الاقرب الى اتخاذ القرار المثالي.

2-النموذج الشخصي وهو الاقرب الى الواقع في حالة اتخاذ القرار الاداري.

ويلاحظ هنا ان حالة الرشد المطلقة تكاد تكون مستحيلة لان الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارستة العقلانيه بصورة كاملة.وينطبق على الاداره المفهوم نفسه فهي تحاول دائما التركيز على الانتاجية والكفاءة الا ان الظروف تمنع احيانا من اتخاذ القرار الرشيد.وكذلك فهي تقوم بتحديد المسؤليات للافراد والاهداف فيما يتعلق باتخاذ القرارات الادارية والبحث والدراسة بهدف تنمية مهارات الافراد لاختيار البديل الامثل.

وقد عارض(سايمون) مفهوم الرشد المطلق في رجل الادارة لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل مستوى المهارات والمواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا تجعله يلتزم بانماط سلوكية معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الامثل...الخ.فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الامثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة.وقد حاول (سايمون) اظهار الرجل الاداري بتوقعاته وممارساتة لاتخاذ القرار بدلا من الرجل الاقتصادي حيث يقوم

الرجـل الاداري بدراسـه كـل البـدائل واختيـار البـديل الافضـل بمـا يحقـق لـه الرضـا والاشباع.فنظرية المنظمة هي نظرية الرشد المحدود بسبب وجود محـددات ومعوقـات تمنع الوصول الى الرشد المطلق.

نظرية التوازن التنظيمي:-

تقوم نظرية التوازن التنظيمي (لسايمون) القائمة على ان الافـراد داخـل المنظمـة الادارية يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمدى مسـاهمه كـل مـنهم في صـنع القرار كون الافراد على علم بأن هـذه المشـاركة سـوف يترتـب عليهـا اشـباع لحاجـاتهم ورغبـاتهم أي ان يتحقـق تـوازن بـين تحقيـق اهـداف المنظمـة وتحقيـق اهـداف الافراد.فالمنظمة ونتيجـة لهـذا التـوازن تسـتطيع المحافظـة عـلى اسـتمرارها ووجودهـا وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الاداريه ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الافـراد في حاله عطاء مستمر, وهنا يجـب عـلى الادارة ان تحـافظ عـلى حالـة التـوازن هـذه, وان تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يلي:-

1- عملية اتخاذ القرارات.
2- البيئة المحيطة.
3- الجماعة.
4- التخصص.
5- تنفيذ القرارات.
6- التوازن والمحافظه عليه.
7- التعاون.

نظرية النظام التعاوني:-

اما نظرية النظام التعاوني تعتمد على ثلاثة اساسيات منها:-

1-**اتخاذ القرارات على مستوى الافراد والمنظمات.**

وهنا تمر عمليه اتخاذ القرار الصادر من فرد او عدة افراد من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي في مراحل معينة تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقه من المنطق والعقلانية, وخاصة ان القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية غير عشوائية معتمدة على المنطق والتحليل.ويمكن الاشارة الى اشكال القرارات التنظيمية كما حددها (برنارد) وهي:- القرارات التصاعدية والقرارات التنازلية والقرارات الايجابية والقرارات السلبية, كما وضح ان القرار وسلطاتة تعتمد على متسلم القرار وليس على الشخص المصدر له وان شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤسين له وهذا يتوقف على وضوحة وسهولة فهمه ومدى انسجامه مع اهداف المنظمة الادارية.

2-**التنظيم الرسمي والنظام التعاوني**

يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين او اكثر بهدف للوصول الى الاهداف, وكذلك اعتبر المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع الانظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل, وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الادارية حيث اشار الى ان المنظمة الادارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها:

1- وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها.

2- تعقيد الاهداف.

3- صعوبة التفاعلات والتكيفات بين الافراد داخل بيئة العمل.

4-**التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني**

ان التنظيم غير الرسمي عبارة عن تفاعلات واتصالات بين اعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية.وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق

اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وانماط سلوكية.وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها واهداف افرادها.وتستطيع الادارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الافراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:-

ان المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الاعمال هو عملية اتخاذ القرار الاداري وذلك لان المنظمة الادارية الناجحة تسعي للنجاح في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق النهج العلمي حيث ان التوقيت المناسب لاتخاذ القرار اوعدم اتخاذه او تاجيلة كل ذلك يقود للقرار الناجح.وبالتالي يترتب على الادارة الناجحه ان تبحث عن العوامل الاستراتيجية وان تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها وكذلك يجب الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

وعلى الرغم مما وجه الى هذه المدرسة من انتقادات الا انها تمثل مرحلة اسهام متطور في عمليات صنع القرارات الادارية بالاضافة الى الدور الايجابي الذي قدمتة في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونبهت الفكر التنظيمي الى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكيه والبيئية حيث ركزت على ان المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالاضافة الى تركيزها على الجوانب الكمية في الادارة.

ادارة الموارد البشرية:-

كان دور ادارة الموارد البشرية مقتصرا على حفظ السجلات حتى عام 1960م وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين وبعد عام 1964م تطور دور هذه الاداره واصبح يتضمن متغيرات اخرى مثل حقوق الافراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام اجور عادلة والتركيز على الجوانب الانسانية.

جهود ادارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:-

لقد اهتمت ادارة الموارد البشرية بالافراد العاملين من حيث الاختيار والترقية والتعيين وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وايجاد حلول للمشكلات وتطوير سياسات التشغيل والحوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع...الخ.وما هذا التطور في وظائف ادارة الموارد البشرية هو دليلا واضحا على اهمية الموارد البشريه في تطوير المنظمات بجانبيها التنظيمي والبشري.

الفترة 1980-1990

دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية خلال هذه الفترة حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفيه, كما تضمنت هذه الفترة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للادارة واصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تاخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وقد ساهمت هذه المفاهيم في ايجاد الحلول للمشكلات الادارية.

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الافراد وزيادة سبل الاتصال زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الانسانية الفردية والجماعية وكذلك تم استخدام اساليب ادارية حديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة ايجابية على المنظمات الادارية وعلى الافراد العاملين وهنا تطور ارتباط الافراد بمنظماتهم الامر الذي ادى الى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:-

تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الاداري الى اوائل الستينات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من اجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه.ويمثل هذا النظام الكيان المكون من اجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي

في النهاية بشكل كلي الى تحقيق اهداف النظام.ونظرية النظم تركز على ضرورة ايجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الاخرين افراد كانوا او منظمات.وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الادارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمة من مدخلات بشرية او مادية او تكنلوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الامر الذي يؤدي الى نتائج ايجابية.وتتضمن هذه العمليات:

1- المدخلات.
2- الانشطة, العمليات التحويلية.
3- المخرجات.
4- البيئة.
5- التغذية الراجعة حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها

جهود نظرية النظم-النظام المفتوح في التطوير التنظيمي:-

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الاجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاتة, والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية, وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الاعمال.كما اسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الادارة والعمال, وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل.ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات اكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج اداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد اكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية حيث دعت هذه المرحلة من الفكر التنظيمي الى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق بالقدر والاهمية اللذين تعطيهم الادارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الادارية.وكذلك ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة اكبر قيمة.و هذه المرحلة قد اعطت اهمية لدراسة السلوك التنظيمي واجراءات وعمليات اتخاذ القرارات ثم العمل على ايجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الادارية مع اعطاء اهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة.

وتعتمد العناصر الاساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والانظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في انظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات و المسئوليات وكذلك السلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الادارية وتؤدي بالتالي الى عدم نجاحها وعدم استمرارها.

جهود المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

وهنا يلاحظ وجود البناء التنظيمي النتائج وفقا لافتراضات هذه المرحلة اما نتيجة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية, او نتيجة للتخطيط والدراسة والتحليل او لتحقيق اهداف مرسومة ومحددة.وتشمل الجهود هنا دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الاهداف المطلوبة, كما تعالج جهود هذه المرحلة اسباب اضمحلال المنظمة وزوالها اما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنقص الموارد, او نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الادارية مثل انظمة الحوافز والقيادة الفعالة وانظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية.

مرحلة المدخل الموقفي:-

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفه التي تواجه التنظيم بهدف ايجاد الحلول المناسبة لكل حالة او موقف مع الاخذ في الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعـاد عن المثالية بقدر الامكان ويتم ذلك مـن خـلال دراسـة الواقـع ومقارنتـة مـع الظـروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد وحالات عدم التأكـد في المواقـف التـي قـد تضر المنظمة فيها الى اتخاذ قرارات ضرورية او قرارات حاسمة خاصة في المواقـف التـي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

وقد سعت هذه المرحلة الى دراسة المواقف التنظيمية بكل ابعادها ومتغيراتها اهمها:

1- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الادارية.

2- التأثير المتبادل بين اجزاء المنظمة الادارية.

3- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لاخر.

وكما هو ملاحظ فـأن محتويـات النظريـة الموقفيـة توضـح كيـف تعـالج الادارة المواقف المختلفة بشكل يؤدي الى نجاحها ويحافظ على استمرارها.

جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:-

أكد المدخل الموقفي حالة التنظيم المسـتمر في احـداث التغـير التنظيمـي فـالواقع التنظيمي والانساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لاحـداث تـوازن حـركي ونسـبي بـين متطلبات نجاح التنظـيم وبقائـة مـن جهـه وبـين متطلبـات مناخـه التنظيمـي مـن جهـه اخرى.فحاجة الجانب الانسـاني في منـاخ التنظـيم الى التغيـير بصـورة مسـتمرة يـدعوا الى ضرورة احداث تغيير في الجوانب التنظيميـة كـما ان التغـيرات البيئيـة تـدعوا الى احـداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة اضافة الى تحقيـق الاسـتقرار والامـن الـوظيفي سـواء في النشـاطات ام الوظـائف ام الافـراد ام في العلاقـات التنظيمية خوفا من حدوث الارباك واختلال التوازن.ان ماقدمـه هـذا المـدخل يعتـبر مـن

الدعائم الاساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

الادارة بالاهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:-

يؤدي تطبيق هذا الاسلوب في الاداره الى الدقة في تحديد الاهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الاداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالاضافة الى استخدام النهج الاداري الاكثر ديموقراطية في ادارة التنظيم وفي ادارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي.ويرى الباحثون ان لهذا الاسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

نظريةZ وجهودها في التطوير التنظيمي:-

تمارس الادارة في اليابان اساليب متشددة حيث يتبع الافراد فيها خطوط رسمية من الاوامر الصادرة بصورة دقيقة الامر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة, وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة.ان الاخذ بمفهوم الاداره اليابانية من شأنه ان يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الادارية.

وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الادارة اليابانية والادارة الامريكية وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:-

1- التشغيل طول الحياة.
2- المرونة في العمل.
3- نظام الاب الروحي.
4- المسؤلية المتجهه للاعلى.
5- تحمل المسئولية للافراد العاملين.
6- ربط التقييم والترقية.
7- الاعتدال في التخصص.

الادارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ1990:-

تركزت جهود التطوير في هذه المرحلة, التي تعد امتداد للمحاولات والجهود السابقة على تحقيق التنمية الادارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم, ومحاولة الوصول الى تحقيق الاهداف بيسر وسهولة وتكاليف اقل, ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة ان انماط الاتصال بين مناطق العالم اصبحت قصيرة نتيجة الانفتاح العالمي, ونتيجة للتغير في انماط واشكال الاتصالات الادارية.فخناك تحديات عالمية تواجه المنظمات تتمثل في:-

1- ثورة المعلومات.
2- الخصخصة.
3- ادارة الجودة.
4- الهندسة الادارية.
5- اتفاقية الجات.
6- المساومات الاجتماعية.

وكمثال على هذه التحديات سنتطرق الى مفهوم اتفاقية الجات ومدى مساهمتها في التطوير التنظيمي.ان اتفاقية الجات تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني.وهذا يؤدي الى زيادة حدة المنافسات بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء_تحت هذا المفهوم_للاقوى والافضل حيث يتطلب ذلك من المنظمات الالتزام بسلسلة المواصفات العالمية وتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة من اجل الارتقاء بمستويات الاداء وتحسين نوعية المنتجات.أي ان اتفاقية الجات سوف يترتب عليها صراع بين المنظمات يتمثل في المنافسه القوية على زيادة حصص كل منظمة من الاسواق الامر الذي يتطلب ضرورة تطوير استراتيجيات معينة لتخفيف حدة الصراع بين المنظمات من خلال زيادة قدة المنظمة على المنافسة في تطبيق ادارة الجودة ومراجعة اساليب العمل والهياكل التنظيمية ومدى قدره المنظمة على مواجهه التغيرات في البيئة المحيطة.

علاقة ادارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:-

يعتبر التطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف الى زيادة انتاجية المنظمة وكفائتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى ادارة الجودة الشاملة الى الاسهام في تحقيق اهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الامكانيات البيئية المتوافر من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي الى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الاداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاة المنظمة الادارية الامر التي يترتب علية زيادة المبيعات وزيادة الارباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام اساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الافراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار ادارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية, فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصر من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم ادارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى زيادة في الولاء والانتماء والمسئولية وهنا تستطيع المنظمة الادارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح, وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

التغيير التنظيمي والتطوير:-

يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية، فقد كثر الحديث عنه تحت مسميات عديدة منها التغير والتطوير والتحديث.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " إحداث تعـديلات في أهـداف وسياسـات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هـما: ملائمـة أوضـاع التنظيم أو اسـتخدام أوضـاع تنظيميـة وأسـاليب إداريـة وأوجـه نشـاط جديـد يحقـق للمنظمة سبقاً عن غيرها ".

كما يعرف ادارة التغيير " بأنـه عمليـة إدخـال تحسـين أو تطـوير عـلى المنظمـة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحـالي، بحيـث تـتمكن مـن تحقيـق أهـدافها بشـكل أفضل " ، ويري آخرون بأن التغيير والتطـوير هـي " عمليـة تسـعى إلى زيـادة الفعاليـة التنظيمية عن طريق توحيد حاجـات الأفـراد للنمـو والتطـور مـع الأهـداف التنظيميـة باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية "

لذلك فالتغير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحدث عـلى التنظـيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغير و محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحـدث في المنـاخ المحيط فالتغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:-

1- الارتقاء بمستوى الأداء
2- تحقيق درجة عالية من التعاون
3- تقليل معدلات الدوران الوظيفي
4- التجديد في مكان العمل
5- تطوير الموارد البشرية والمادية
6- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة
7- ترشيد النفقات
8- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات
9- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات

وللتغيير أربعة أشار رئيسية و هي:

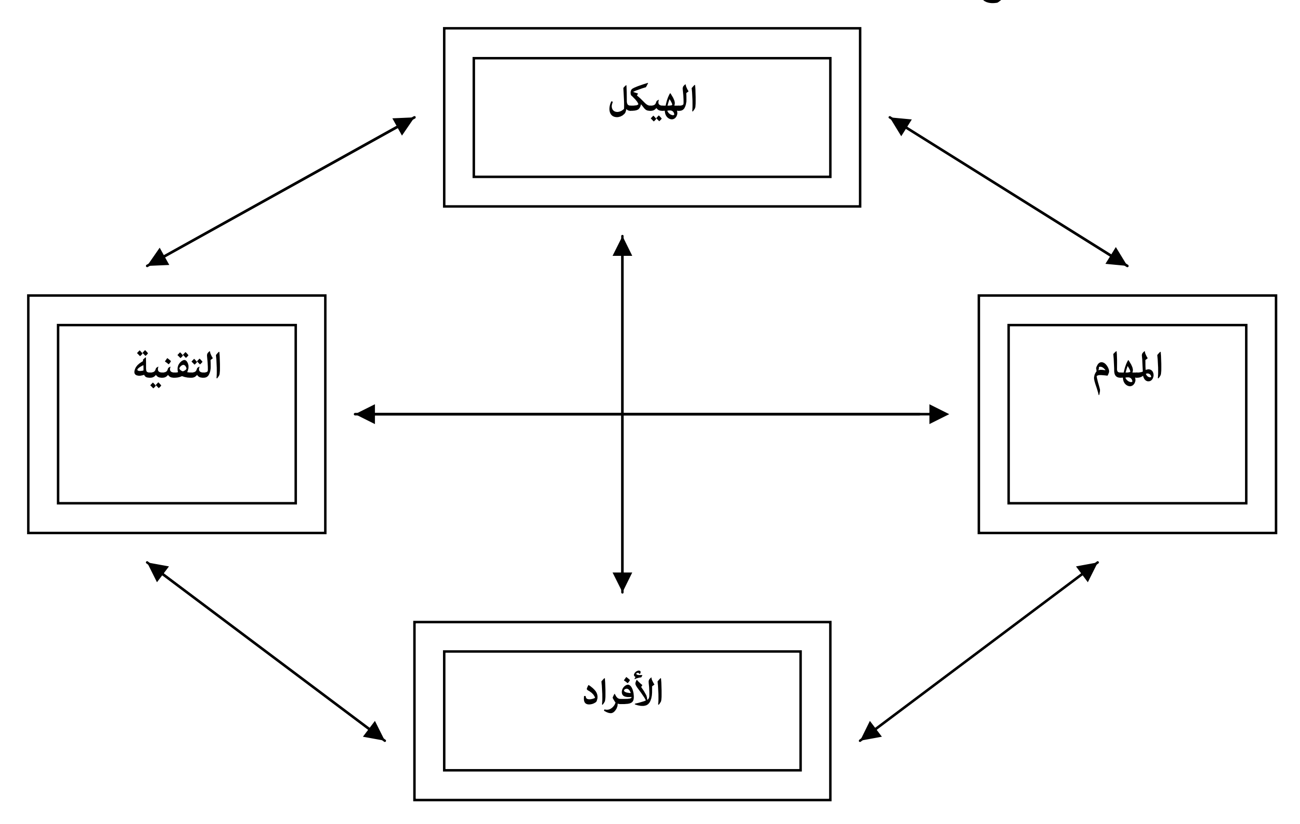
1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي

2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني

3- تغيير المهام والوظائف، المجال لتوظيفي

4- الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي

ويوضح الشكل أربعة أشار رئيسية للتغيير:-



استراتيجيات التغير التنظيمي

أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات هي:

أولاً: اتجاه التفويض

هذا الاتجاه من الإدارة للقيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي

أم الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب.

ثانياً: اتجاه استخدام القوة، ويكون هذا الاتجاه ضمن:

أ- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغير.

ت- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

ثالثاً: المشاركة

أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل، وكذلك العاملون معاً بتحديد المشكلة وتدارسها و اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي:-

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنساني هناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها:

أ- المصالح الذاتية

ب- سوء الفهم وعدم وجود مشكلة

ت- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين

ث- الخوف لدى العاملين من التغيير.

ج- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وتتبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.

ح- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية.

وهناك أدوات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات ومن هذه الأدوات ما يلي:

1. المشاركة
2. التعليم والاتصال
3. التسهيل والدعم
4. التفاوض والإنفاق
5. المناورة و الاستقطاب
6. الترهيب الصريح

أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	اخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض و الاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغير	طريقة سهله نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المناورة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

أما أدوات تنفيذ الأساليب فتتراوح فيما بين الطرق التالية:

(1) دراسة الحالة

(2) النقاش

(3) المحاضرة

(4) المبادرة الإدارية

(5) الأفلام السينمائية

(6) التدريس المبرمج

(7) لعب الأدوار

(8) تدريب الحساسية

(9) المحاضرة التلفزيونية

السلوك التنظيمي وطبيعته:-

يعرف السلوك بأنه الأنشطة الداخلية والخارجية للكائن الحي، ويصنف السلوك وفقاً لعلماء السلوك إلى مجموعتين:

أ- السلوك الفطري الذي لا يحتاج إلى عمليات تعليم.

ب-السلوك المكتسب الذي يكون نتيجة للتعلم والاحتكاك بالبيئة المحيطة.

ولما كان موضع اهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل، وكذلك الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية في المنظمة، ونركز هنا على السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحواجز، وكذلك من خلال معرفة و فهم النمط الشخصي للفرد والاتجاهات و الميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل، ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطوير استخدام أدوات التطوير المناسبة والتي سبق وتطرقنا لها.

فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي يقوم به الأفراد في المنظمة، حيث يتكون السلوك التنظيمي من أجزاء مترابطة تتمثل فسلوك الأفراد وسلوك الجماعات وكذلك الهياكل التنظيمية ثم العملية التنظيمية.

ويتكون السلوك التنظيمي-

- الجزء الأول من مكونات سلوك الفرد المتمثلة في طبيعة الفرد، والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي، ثم التحفيز وعملياته، ثم النظام الشخصي المتضمن القيم والقدرات والمهارات والخبرات والضغوطات وعمليات التكيف.
- الجزء الثاني من مكونات السلوك التنظيمي فتتمثل في سلوك الجماعة من حيث الأبعاد الجماعية ومن حيث التكوين، المعايير، الأدوار، الترابط، والقيادة، وكذلك التطرق إلى حركة الجماعة وعمليات القيادة.أما العمليات التنظيمية كأحد الأجزاء المكونة للسلوك التنظيمي فتتضمن كلاً من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك عمليات الاتصالات الإدارية و عمليات تقيم الأداء.

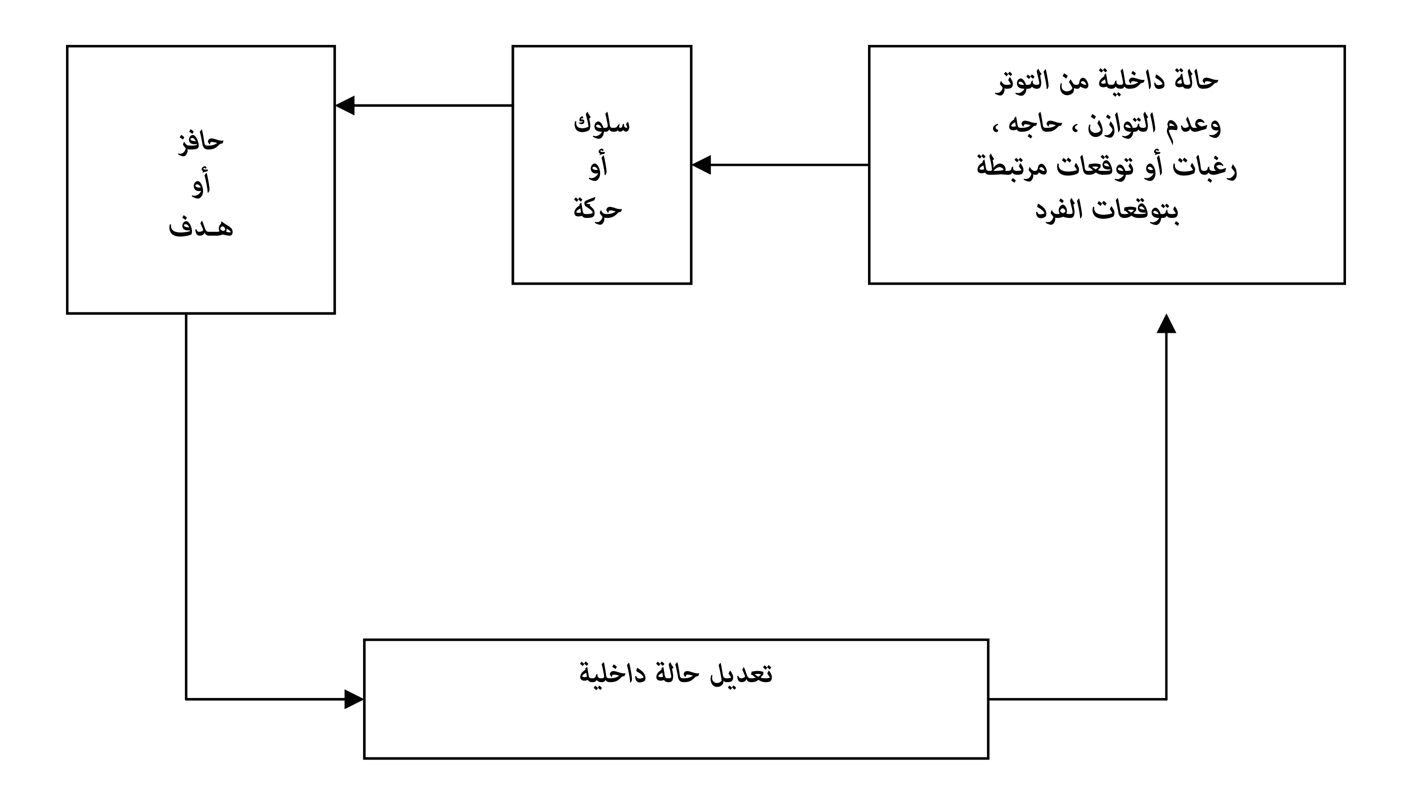
العوامل المحددة للسلوك التنظيمي

الاختلاف في أنماط السلوك يتطلب القيام بدراسة السلوك وتفهمه والتنبؤ به تمهيداً لضبطه والتحكم فيه، وبالتالي تعديله بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المنظمات.ولابد من معرفة دوافع الفرد والعمل على تلبيتها، والحوافز والعوامل المؤثرة عليها، وكذلك طبيعة الفرد ونمط تصوره وكيفية إدراكه للأمور وتعلمه للاتجاهات، وكيفية تفاعله مع جماعات العمل وتأثير قيمتها ومعاييرها عليه وذلك من خلال الاستعراض للعوامل المحددة له ولسلوكه المتمثلة بما يلي:

1- الدوافع والحوافز ودورها في تكوين السلوك التنظيمي

الدوافع هي " حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها بإتباعه أنماطا سلوكية مختلفة، ويزيد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة، أي أن الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تنبع من داخل الفرد وتوجه في اتجاه معين وبنمط سلوكي محدد".

ويمكن توضيح الدوافع عند الأفراد ودرجة التشابك بين حاجياتهم ورغباتهم



ولأهمية موضوع الـدوافع ظهـرت نظريـات عديـدة أعطـت تفسـيرات تسـاعد الإدارة والمديرين على تفهم سلوك الأفراد وكيفية التحكم به ومحاولة ضبطه.ومن هـذه النظريات، نظرية (ابراهام ماسلو ونظرية بورتر)...الخ

2- الاتجاهات والقيم

تعـرف الاتجاهـات بأنهـا نظـام متكامـل مـن المفـاهيم والمعتقـدات والعـادات والدوافع والميول السلوكية، ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد تجـاه الأشـياء المحيطـة بهـم، وهي مشاعر إما ايجابية أو سلبية، لأن الاتجاهات تتضمن ثلاثـة أجـزاء رئيسـية وهـي: (عاطفية،و إدراكية، و سلوكية).وبالتالي يمكن اعتبار الاتجاهات من المحددات الرئيسـية للسلوك التنظيمي والوظيفي حيث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهـو يحمـل مجموعـة من القيم والاتجاهات و الأفكار من بيئته الخاصة وسوف تـؤثر بشـكل مبـاشر أو بـآخر على سلوكه الوظيفي.أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمها ويلتزمون بهـا وبمضامينها.

3- الشخصية

هي عبارة عن نظام من الاتجاهات والميول والاستعدادات التي تحدد نمط استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية، إلا أنها لا تكتمل الى خلال عمليات التنشئة الاجتماعية.ويمكن تعريف الشخصية بأنها " تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه تجاه بيئته"

4- الإدراك والتأقلم

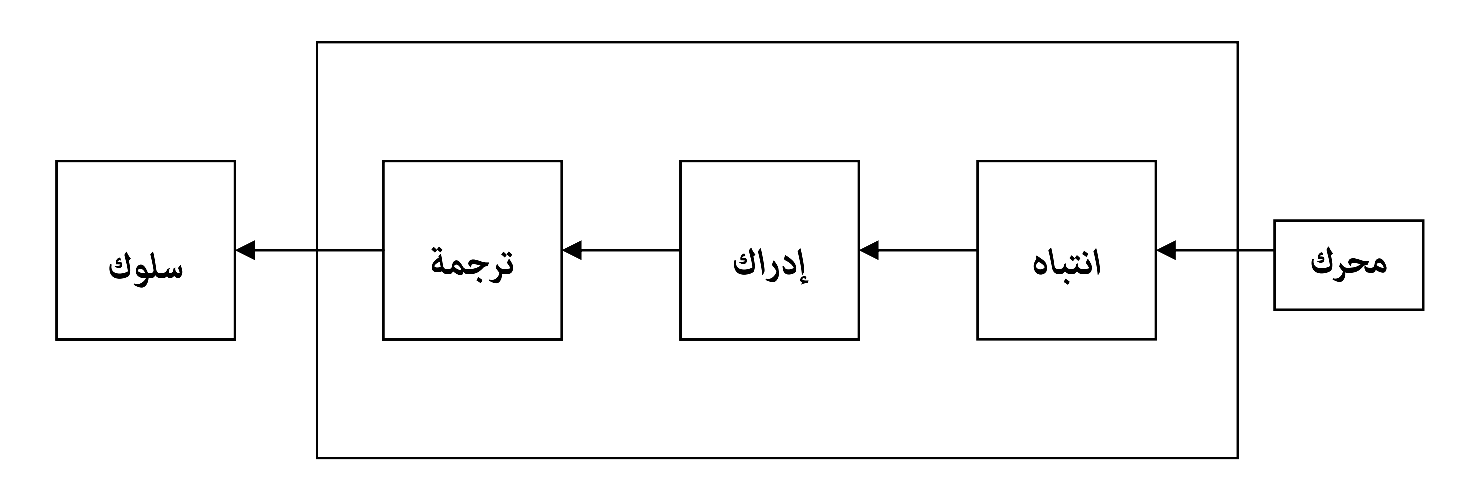
الإدراك هو مايقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تفسيراته و اتجاهاته و تعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاثة خطوات هي:

أ- الوعي أو الانتباه

ب- ترجمة للمنبهات الواردة

ت- تحديد الفعل أو السلوك المناسب

شكل مفهوم عملية الإدراك



فالفرد العمل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو الحركات من خلال الحواس، ويبدأ بتنظيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله الباطن من

خبرات ومعلومات.ومعرفة الإدارة للإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد والعمل على التحكم به وتوجيهه الاتجاه الصحيح.

أما التعليم فهو عبارة التفاعلات التي تتم بناء على مواقف معينة، وينتج عنها تغير في السلوك.ويمكن تعريف التعليم بأنه تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة التجربة.

الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي

يجد الباحث في السلوك التنظيمي إن له طبيعة معقدة يسببها تداخل وتشابك مكوناته، حيث يؤدي تفاعل عوامل البيئة مع الجوانب البيئية مع الجوانب المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط سلوكية جديدة تتطلب من الإدارة البحث والدراسة بهدف فهم طبيعة هذا السلوك، و محاولة السيطرة عليه والتحكم به.ويتضح ذلك من خلال ما تم تقديمه في تعريف السلوك التنظيمي " بأن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك و اتجاهات و أداء وتأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها."

ولأهمية السلوك التنظيمي ظهر العديد من النظريات التي حاولت تفسيره وفهمه وضبطه وتوجيه، و من هذه النظريات:

1- **النظرية السلوكية**

تحاول هذه النظرية إعطاء تفسيرات للسلوك تختلف عما قدمته بعض النظريات أو الفرضيات.حيث ترى هذه النظرة أن الأنماط السلوكية للأفراد لا تتولد نتيجة لوجود دوافع داخلية في النفس البشرية، بل تكون نتيجة لبعض المنبهات الحسية و الحركية التي أدت إلى إثارة بعض الأفعال مما يترتب عليها أنماط سلوكية مختلفة.

2- **نظرية الرشد**

وترى الافتراضات لهذه لنظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه، فهو يختار أنماطا سلوكية معينة في استخدام موارده وممتلكاته بالطريقة و بالأسلوب الذي يراه مناسباً وفقاً لتقديراته وتصوراته، فالفرد يبذل طاقاته وإبداعاته في محاولة للوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى منفعة.

3. التحليل النفسي

واضع هذه النظرية هو العالم (فرويد) الذي يرى أن السلوك لدى الإنسان يقسم قسمين: يتمثل الأول فيما يعرف بغريزة الحياة، والثاني في غريزة الموت ، حيث يرى (فرويد) أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الايجابية التي يقوم بها الإنسان، بينما غريزة الموت تتضمن الأفعال العدوانية الصادرة عن الإنسان ونتيجة لوجود الفرد في مجتمع تحكمه معايير اجتماعية وسلوكية فإن دوافع الفرد العدوانية تبدأ بالتلاشي التدريجي بعد محاولات تهذيبها.

4- نظرية جشطالت

ترى هذه النظرية أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة متفاعلة، وأن أي تغير في عناصر هذه البيئة قد يسبب للفرد حالة من عدم التوازن وعدم الاستقرار، ونتيجة لهذا الشعور يبدأ الفرد بعمليات البحث والدراسة ويتبع نمطاً سلوكياً معيناً لكي يتخلص من حالة القلق والتوتر، أي أن القيام بفعل معين أمر ضروري للتخلص من حالة عدم التوازن الذي يعيشه الفرد.

القوة والصراع في التنظيمات الإدارية

المفهوم و الاهمية:

تعتبر موضوع القوة والصراع من المواضيع الشائكة، فلكل منهما امتداداه وتفرعاته ومصادره وآثاره، لا بد من وضع تعريف مستقل لكل منهما قبل عملية البحث بصورة دقيقة في كل موضوع.

فالقوة، كما عرفها الكتاب والمفكرون هي "القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الافراد الآخرين، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف"، وكذلك يمكن تعريفها بأن القوة هي "القدرة التي يملكها الشخص أ للتأثير في سلوك الشخص ب، ولهذا فإن الشخص ب يقوم بأفعال وأنماط سلوكية لم يمكنه القيام بها دون ذلك التأثير".

وهنا يمكن ملاحظة الأمور التالية في القوة:

1-أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض.

2- أن هناك علاقة اعتمادي بين أ و ب بحيث تزاد قوة أ على ب نتيجة لزيادة اعتمادية ب على أ.

3-الافتراض القائم بأن يتمتع بدرجة من الحرية أو الاختيار.

مصادر القوة في التنظيم:

لا تأتي القوة من فراغ بل لها مصادر، ولو لا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر بوجودها الناس.ويتفق الباحثون على أن هناك ثلاثة مصادر للقوة هي:

1- المركز الوظيفي .
2- الصفات الشخصية.
3- الحصول او السيطرة على مصادر المعلومات.

1. المركز الوظيفي: فالفرد العامل في المنظمات الإدارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغرها قوة تأثير على غيره من الناس.
2. الصفات الشخصية: وهذه القوة تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم، وهناك من يتمتع بقوة نتيجة للخبرة أو للمعرفة في مجال عمله بالإضافة إلى تمتع بعض الأفراد بخصائص شخصية تؤدي إلى التأثير على سلوك الآخرين.
3. القوة الناتجة عن السيطرة على مصادر المعلومات: تعتبر عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد أو المنظمات وهناك من يرى أن للقوة مصادر منها:

1) المركز الوظيفي.
2) قوة الشخصية.
3) الخبرة.
4) اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب.

مصادر القوة :

1. المركز الوظيفي.
2. الصفات الشخصية.
3. الخبرة.
4. الفرص.

ويلاحظ أن من الممكن ظهور القوة ومن ثم استخدامها بشكل يترتب عليه ظهور الصراعات أو النزاعات التنظيمية مما يؤدي إلى ظهور المشكلات في الجوانب التالية:

1- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفاً وليس قائماً على استخدام المنهجية العلمية.
2- عندما لا يكون هناك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية وأهداف الأفراد العاملين.
3- إذا لم يكن هناك شبه موافقة إجماعية على أساليب العمل وأساليب الرقابة المعمول بها.

- القوة والتنظيمات الإدارية - مناهج القوة:

يوجد مداخل أو مناهج يمكن النظر من خلالها إلى مفهوم القوة في التنظيمات الإدارية تساعد على زيادة فهم ومعرفة أبعاد القوة، لأن أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على نوعية وتركيبة القوى البشرية وكذلك البناء التنظيمي، ولا بد من معرفة المداخل التي تساعد على إعطاء تفسيرات ولو جزئية لمفهوم القوة، ومن هذه المداخل:

1) المداخل الإجتماعي أو البنائي، ويشير هذا المدخل إلى أن القوة هي ذلك المنهج الذي يشمل الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية عنده أن يتحكم بالعوامل الأساسية في البيئة الخارجية للمنظمة الإدارية، تلك العوامل التي تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

2) المنهج النفسي، ويعطي هذا المنهج ورواده وصفا لأنواع من القوة المستخدمة في منظمات الأعمال تتمثل في: القوة الشرعية، وقوة الإكراه، والقوة المرجعية، وقوة التحكم، وقوة الخبرة أو المعرفة.

وتستطيع بعض المنظمات أن تفرض على أعضائها اعتماد منهج سلوكي معين كان تستخدم قوة الإكراه أو الإجبار، كذلك يمكن أن تستخدم القوة النفعية أي عدم إعطاء الفرد أي مكافأة ما لم يقدم ما هو مطلوب منه، وهذا الأسلوب هو المتبع في معظم المنظمات الإدارية، ويلاحظ أن النتيجة المتوقعة باستخدام قوة الإكراه تنطوي على سلوك عدواني من الافراد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، ولكن حالة استخدام القوة النفعية يكون لدى الأفراد عمليات حسابية تعتمد أساسا على ما سيحصل عليه الفرد نتيجة لمشاركته في العمل داخل المنظمة الإدارية.

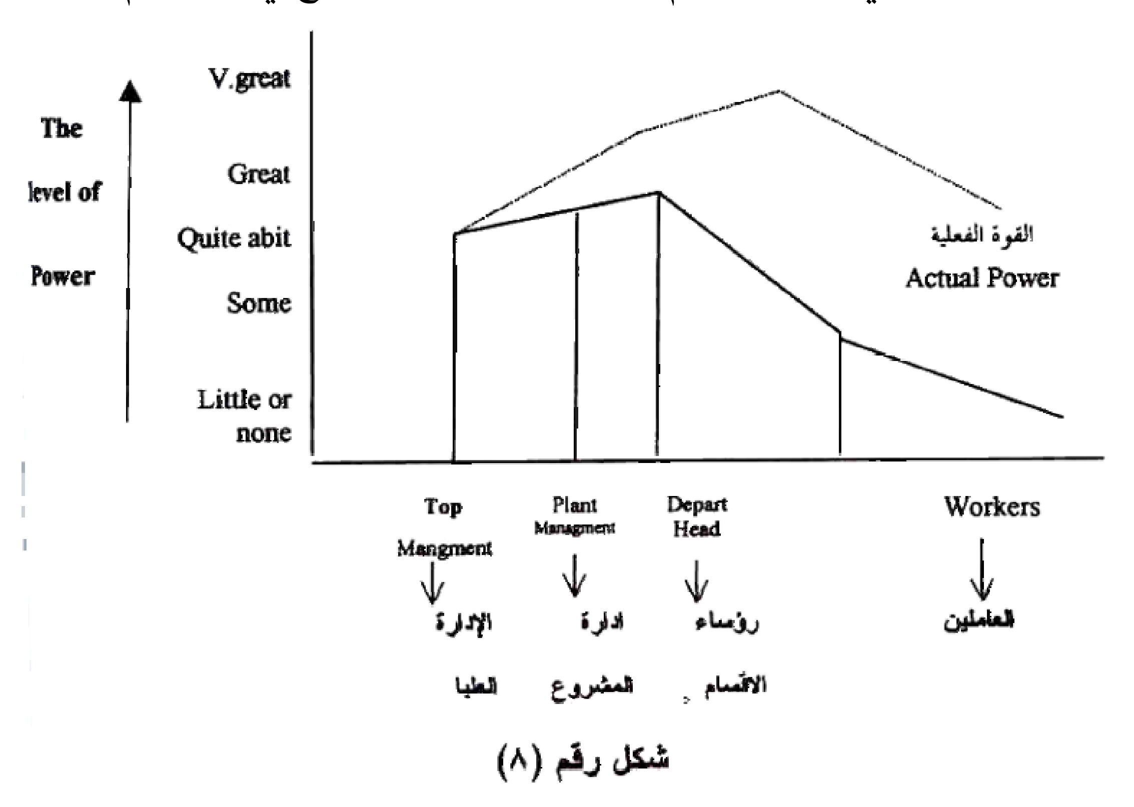
ويجب على المديرين- في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية – مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها، فالمدير في القطاع الخاص يتجنب استخدام القوة بالإكراه خوفاً من ردود فعل الأفراد العاملين.

كذلك يمارس الأفراد العاملون في التنظيمات قدراً كبير من القوة في بعض المواقف التنظيمية، فأحيانا يلجأ العاملون في المنظمات إلى تخفيض انتاجيتهم عن المعدل المطلوب نتيجة لعدم ثقتهم في الإدارة، وإذا خرج أحد العاملين عن هذه القاعدة السلوكية، فإن بقية الأفراد تبدأ بممارسة أنماط سلوكية سلبية تجاه ذلك الفرد.وأيضا يمارسون المرؤوسون القوة في المواقف التي يملكون فيها معرفة عملية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء على المرؤوسين للقيام ببعض

الأعمال الخارجة عن مجالهم والوظيفي.وخلاصة القول أن المرؤوسين لا يملكون القوة فقط بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئات عملهم.

- درجات القوة:

من الأمور الطبيعية لاستمرار حياة الأفراد والمنظمات أن يسعى كل منهما للحصول على القوة، ولكن عملية الحصول على القوة تواجهها بعض الصعوبات التي يصعب تحديد العوامل المساعدة في زيادة القوة بناء عليها.ولمعرفة هذه العوامل المساعدة لا بد من دراسة وتحليل ما قدمه Arnold عام 1968م بخصوص مفهوم القوة الذي أطلق عليه ما يعرف بالشكل البياني للرقابة The control Graph حيث يساعد هذا الشكل على تحديد القوة في كثير من منظمات العمل.وهنا يلاحظ قوة وتأثير كل مستوى إداري داخل التنظيم على السلطة كما هو موضح في شكل رقم (8):



شكل رقم (٨)

ويلاحظ في هذا الشكل أن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا والمكاتب الرئيسية وكذلك مجالس الإدارة تتمتع بقدر ليس بالبسيط من القوة، وينظر كذلك إلى رئيس القسم أو الوحدة على أنه يتمتع بدرجة كبيرة من القوة.وهكذا يقل تمتع الوحدة بالقوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة الإدارية.

ويشير الرسم البياني إلى أن الدوائر أو الوحدات قدراً كبيراً من القوة إذا كانت تتمتع بموقع استراتيجي قريب من تدفق العمل أو تتابعه، وبناء على ما سبق يمكن معرفة المحددات التالية للقوة داخل المنظمة:

1- إذا كان العمل الذي تقوم به إحدى الوحدات ذا تخصص دقيق لدرجة يصعب أن تقوم به وحدة إدارية أخرى فهنا يلاحظ ان للوحدة قوة إدارية كبيرة تميزها عن غيرها.

2- الترابطات، أي إذا كانت مخرجات عمل إحدى الوحدات الإدارية تدخل بصورة رئيسية في عمل وحدة إدارية أخرى.

3- سرعة العمل، أي إذا كانت سرعة عمل إحدى الوحدات الإدارية، ضرورية لإستمرارية العمل الكلي، فإن هذه الوحدة تمارس قوة إدارية على بقية الوحدات الأخرى.

- أساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة) :

هي تلك الاساليب والأدوات التي يمارسها المديرون على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن هذه الاستراتيجيات:

الاستراتيجيات/الأساليب المستخدمة في ممارسة القوة الاكثر استخداما.

1- التبرير

2- التحالف

3- التودد

4- المساومة

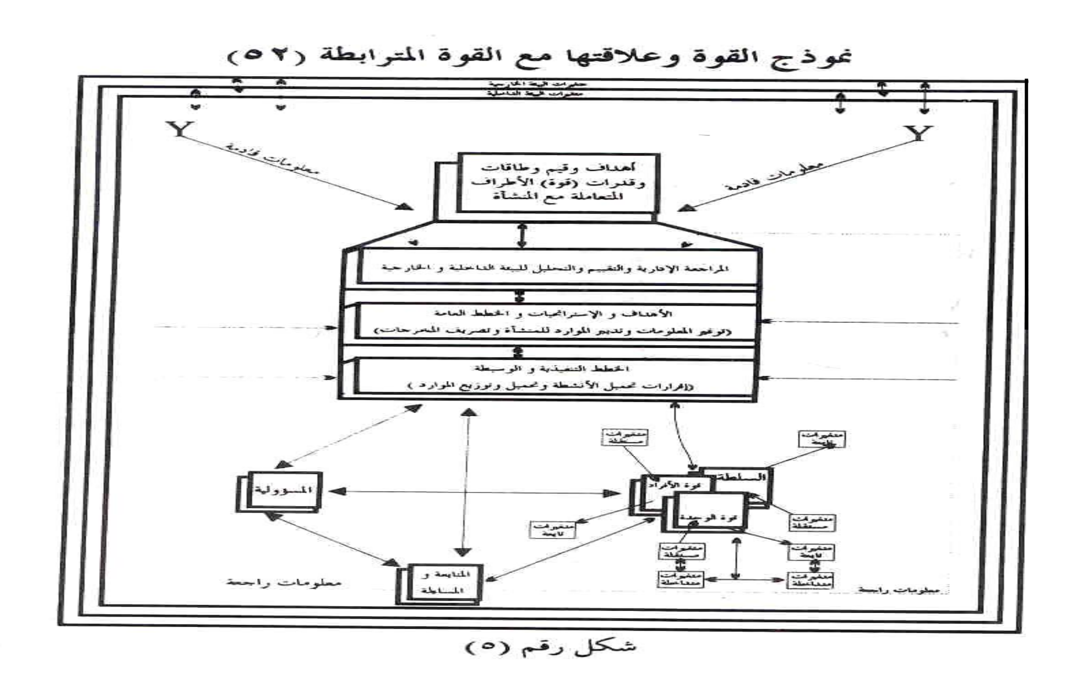
5- التعزيز

6- السلطة الأعلى الاقل أستخداما

وكما يلاحظ فإن هذه الأساليب أو الاستراتيجيات تتراوح من الأساليب الاكثر استخداما إلى الأقل استخداما من قبل الإدارات، وبناء على ما سبق فإن أساليب التبرير والتحالف والتودد هي من أكثر الأساليب استخداما في ممارسة القوة.

ويقصد بالتبرير إظهار الحقائق والمعلومات لإضفاء المنطقية على ما يتم عرضه، أما التحالف فهو محاولات الأفراد أو الوحدات الحصول على دعم الآخرين لغايات تحقيق الأهداف، أم التودد فهو إظهار الليونة وإظهار الصداقة قبل إصدار الأوامر، وأما المساومة فهي استخدامات التفاوض لتبادل المنافع، وأما التعزيز فهو استخدام المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد للقيام ببعض الأعمال التي سبق أن تم طلبها.

ويلاحظ من خلال الاستخدامات لهذه الاستراتيجيات، أن المديرين لا يلجئون إلى استخدام إستراتيجية العقوبات أو المكافآت بصورة متكررة مكون هذين الأسلوبين خارج ناطق سلطاتهم في بعض المواقف أو الأوقات، ويوضح الشكل رقم (9) نموذج القوة في علاقاتها مع المتغيرات البيئية.



شكل رقم (٥)

الصراع التنظيمي: مفهومه وطبيعته

يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعيـة الموجـودة في حياتنـا أفـرادا ومؤسسـات، وهـو أمـر حتمـى، لأن الثبـات والإسـتقرار بصـورة مسـتمرة بكـاد يكـون مـن الأمـور المسـتحيلة، فـالتغير مسـتمر ودائـم في كـل شيء، وهـذا مـا يـفسر وجـود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية مما استدعى كثيرين من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث، حيث أشار معظـم هـؤلاء الكتـاب إلى ان وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا ويعتبر أيضـاً أحـد مصـادر القـوة لرفـع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقـاء والاسـتمرار في حالـة السـكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعـارف عليهـا، فهنـاك تفـاعلات بين المنظمات وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفـة، وعلى المستويات كافة وسـبب ذلـك هـو وجـود ظـروف اقتصـادية واجتماعيـة متغـيرة باستمرار في البيئة الخارجية، وبشـكل يـؤدي إلى حـدوث تغـيرات مسـتمرة في المنظمـة الإدارية.لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية، نسـقا اجتماعيـا محـددا يسـعى إلى العمـل لتحقيق أهـداف مرسـومة ويوجـد لهـذا النسـق الاجتماعـي عنـاصر ومـدخلات تعمـل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابـل عنـاصر تثـير الصراع بـين عنـاصر هـذه النسـق ومدخلاتـه الأمـر الـذي يتطلـب مـن الإدارة ضرورة العمـل عـلى استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف من حدة وآثار هذا الصراع.

وبنـاء عليـه نسـتطيع تعريـف الصراع التنظيمـي بأنـه أحـد الأشـكال الرئيسـية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتـى وإن تـم ذلـك مـن خـلال القضاء على أحد أطراف الصراع.

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثـل بمـا يلي:-

1- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المـنظمات، حيـث تخلـق نـدرة المـوارد المطلوبـة للعمليـات الإنتاجيـة صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة فيها يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة.
2- هناك افتراض بـأن الصراع داخـل المـنظمات يتكـون بسـبب مواقـف مـؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشـعور الأفـراد أو إحساسـهم بحـالات التـوتر والقلق والتعب والخصومة.
3- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يـؤدي إلى ظهـور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وإفرادها.
4- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليهـا مـن مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

واستخلاصا من هذه المعاني يمكن تعريف الصراع بأنه "ارباك أو تعطيـل للعمـل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل" .

- مراحل تطور الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يـرى أن تجنـب الصراع في المـنظمات الإداريــة أمــر ضروري، بيــنما يــرى أصـحاب ورواد الفكــر الســلوكي أن الصراع داخــل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولاً: المرحلة التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مـع الإتجـاه الـذي كـان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هوثرون من تجارب، أشار بهـا إلى أن الصراع ناتج عن الإتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعـن عـدم قـدرة الإدارة على اشباع حاجات الافراد وتحقيق أهدافهم.

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي:

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، حيث اعتبرت ان للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

ثالثاً: المدرسة التفاعلية:

تتضمن افكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار، ولكن إذا لم تستطيع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي.

ويترتب على كل مفهوم أثار معينة، حيث تتمثل أثار المفهوم الإيجابي بما يلي:

1- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
2- يساعد على تنمية المهارات والافكار وكذلك الابداع.
3- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين.

أما آثار المفهوم السلبي فتتمثل بما يلي:

1- إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستنعكس بآثار سلبية على عملهم وابداعاتهم.
2- يقلل من عامل الإنتماء للمنظمة الإدارية، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.

3- في حالة ظهور بوادر الصراع، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفاً من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة.

- مستويات الصراع التنظيمي:

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي:

1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي: يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي: يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الافراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.

4- الصراع بين الجماعات: يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك اختلاف بين افراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في اليات العمل.

5- الصراع على مستوى المنظمة:

يأخذ هذا النوع من الصراعات احد الاشكال التالية:

1) الصراع الأفقي: Vertical Conflict ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

2) الصراع العمودي: Horizontal Conflict ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الاهداف.

3) الصراع بين الموظفين والاستشاريين: Line/staff Conflict ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

4) صراع الدور: Role Conflict ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص ادوارا متعددة في مجال عمله.

5) الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام أحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين.

ففي حالة الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم، يلجأ معظم الافراد الذين يواجهون ذلك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع ويطلق على هذا الوسائل الوسائل الإيجابية وهي:

1. السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعة السلبية إلى دوافع إيجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل.
2. التعويض: وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الأفراد فتتمثل بما يلي:-

1. الانسحاب: أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
2. الإسقاط: أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

أما الصراع على مستوى التنظيم فيقسم إلى قسمين:-

1- صراع مؤسسي، ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والانشطة للوحدات الأخرى، مثل الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.

2- صراع طارئ، يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للإفتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى احد المرؤوسين ان لديه إلماما ومعرفة بالأمور أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفة.

- الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي:

ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية، أما الصراع

غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتداخل فيها مفاهيم كثيرة منها الصراع ذاته والمنافسة والتعاون ونكران الذات، ويمر صراع السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين النقطة أ والنقطة ث، ويمكن تحديد أربعة من التفاعلات التي تدخل هنا في تشكيل السلوكي الوظيفي، وتتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين.

أ- نكران الذات:

أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائماً يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية.أن وتمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).

ب- التعاون:

أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

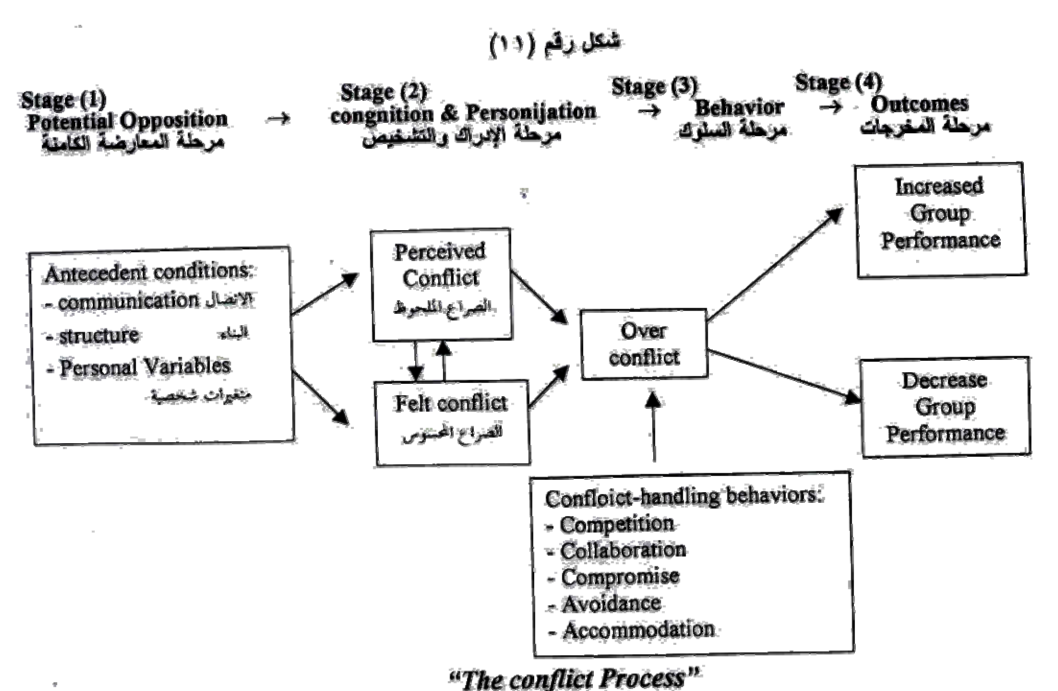
ت- المنافسة:

يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى.

ث- الاختلاف:

ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين، ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة).

ويوضح الشكل رقم (11) عمليات ومراحل الصراع التنظيمي:



"The conflict Process"

المصدر: Stephen P. Robbins Organizational Behavior. Concepts, Controversies & Applications, 6th Ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc., 1989

- مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور كبيرة في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين اقسام متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها.أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1- معوقات / مشكلات الاتصالات الإدارية:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث اشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم. فالاتصال والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية

ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري:

الفروقات بين الأفراد، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفاروق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، ويتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية: الانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي، وعلى كفاءة انظمة الاتصالات.أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات او المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة.ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

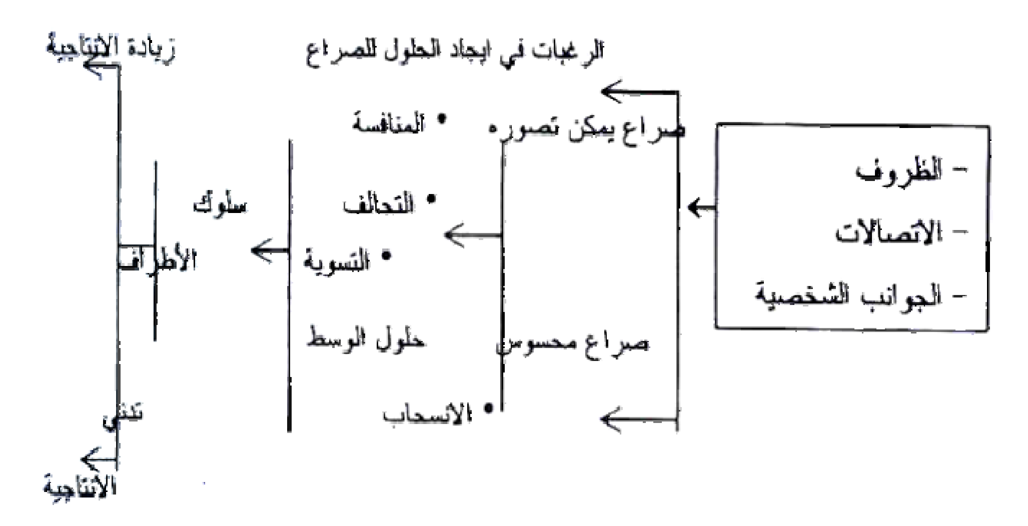
تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل، او عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الانتاجية وزيادة التكاليف.

إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي هي:

1) الظروف: كان يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
2) إدارة الصراع: كان يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.

3) ترجمة الصراع: كأن يقـوم الأفـراد بترجمـة الصراع عـلى شـكل منافسـات أو تحالفات.

ويساعد الشكل رقم (١٢) على زيادة فهم ومعرفة عمليات الصراع وآثاره: (٦٣)



شكل رقم (١٢)

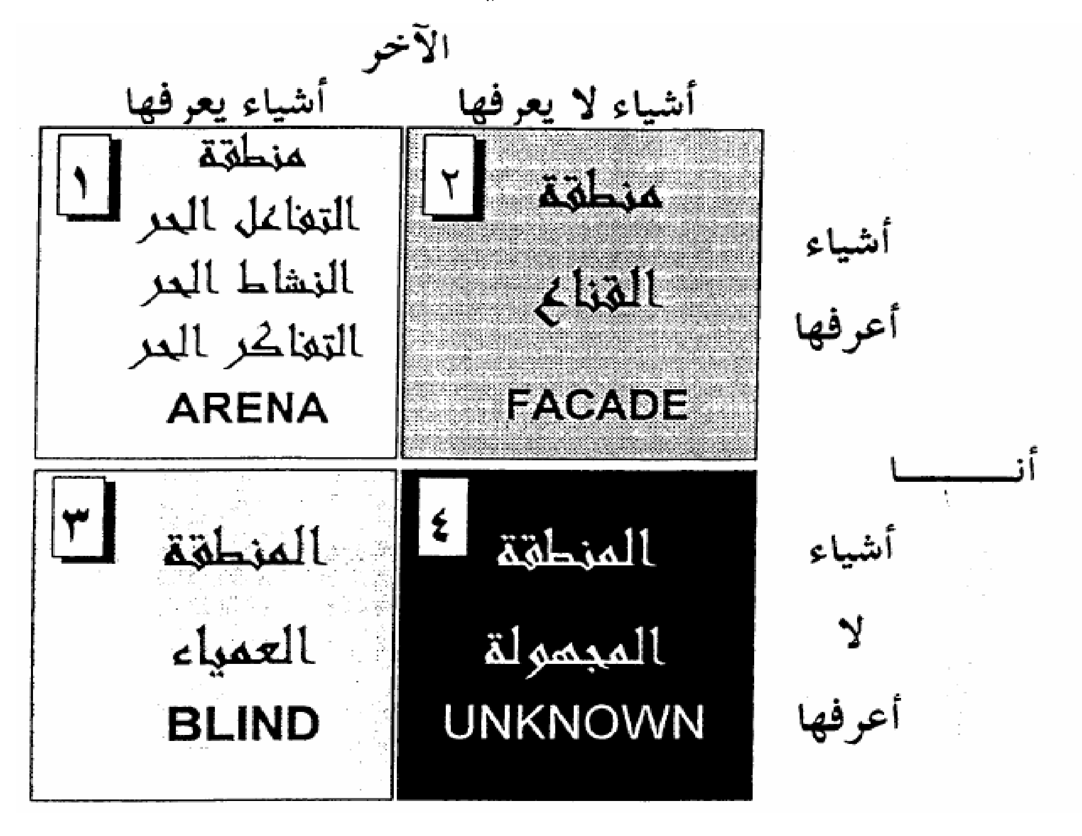
ويلاحظ من الشكل رقم (12) ان نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية، وهنا على الإدارة دراسة وتحليل البيئة الداخلية بهدف التعرف والوقوف عـلى مـا قـد يظهـر من صراعات ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها.

وقد يساعد استخدام بعض الألفاظ أو الكلمات على التخفيف مـن حـدة الصراع أو زيادته، ويوضح الجدول التالي بعض هذه الكلمات او الألفاظ المسـاعدة عـلى زيـادة حدة الصراع، أو الهادفة إلى تخفيضة أو حلة.

بعض الألفاظ أو الكلمات على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته

اللغة التي تساعد على زيادة حدة الصراع داخـل بيئـات الأعمال	اللغة التي تسـاعد عـلى تخفـيض أو حـل الصراع داخـل بيئات العمل
1- أنت	1- أنا
2- كان أداؤك ضعيفا	2- كان الأداء أقل من 10% عن مستوى الأداء المطلوب.
3- انت على خطأ	3- كيف نجد حلا يرضي كلينا
4- انت قلت، فعلت	--
5- تجعلني اظهر كإنسان احمق	--

ويمكن استخدام بعض النماذج للمساعدة في فهم ومعرفة الصراع التنظيمي، كأن يتم استخدام نموذج نافذة جوهاري الذي تم تطويره من قبل جوزيف لفت وهاري انجهام، حيث يساعد هذا النموذج على فهم وتفسير بعض أنواع الصراع، كالصراع بين الفرد والآخرين كما هو موضح في الشكل التالي:



يظهر هذه النموذج نوعين من المعلومات، معلومات متوافرة عن الفرد، ومعلومات عن الآخرين. وهنا يعكس كل رقم مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين شخص وآخر، فمنطقة 1وهي منطقة تظهر (التبادل والتفاعل الحر والمشترك) في الإدراك تمثل السلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخص وكذلك المعروفة لدى الآخرين، وفي هذه الحالة يكون هناك مصدر ضعيف لظهور الصراع.أما المنطقة رقم 2 وهي (القناع) فإن المشاعر والسلوك وكذلك الأفكار تكون معروفة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، فالشخص في هذه المنطقة يحاول إخفاء المعلومات عن الآخرين خوفا من ردود الفعل، وهنا يبقى الشخص غير معروف للآخرين، وهذا الموقف يترتب عليه

ظهور الصراع.أما المنطقة رقم 3 (العمياء) فتتضمن المشاعر والافكار والسلوك المعروفة للآخرين وغير المعروفة للشخص نفسه وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تصرفاته مصدر إزعاج ومصدر لظهور الصراع.اما المنطقة رقم 4 (المجهولة) فتتضمن الافكار والسلوك والمشاعر غير المعروفة لكل من الشخص وكذلك الافراد الآخرين، وهي بذلك إنما تعكس المشاعر المكبوته، وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والافراد الآخرين.

وتمر عملية الصراع بمراحل عدة تتمثل في:

1- مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة، والحاجة إلى الاستقلالية، وتشعب الأهداف.

2- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة، كأن يسئ طرف فهم او استيعاب الطرف الآخر.

3- مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

4- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكل متصارع عليها.

5- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت هناك حلول للصراع ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف سواء كانوا افراداً أم جماعات أم منظمات، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة، وسوف تتفاقم وتزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة.

إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل:

وفي حالة ظهور الصراع الفردي داخل بيئات العمل يجب على الإدارة اتباع إستراتيجية معينة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة على هذا

الموقف، وتلجأ الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراع إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية:

1- الانسحاب.
2- التهدئة.
3- الحلول الوسط.
4- الإجبار.
5- المواجهة.

1) الانسحاب: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات، وعلى الرغم من سلبية هذا الإسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف، أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير.

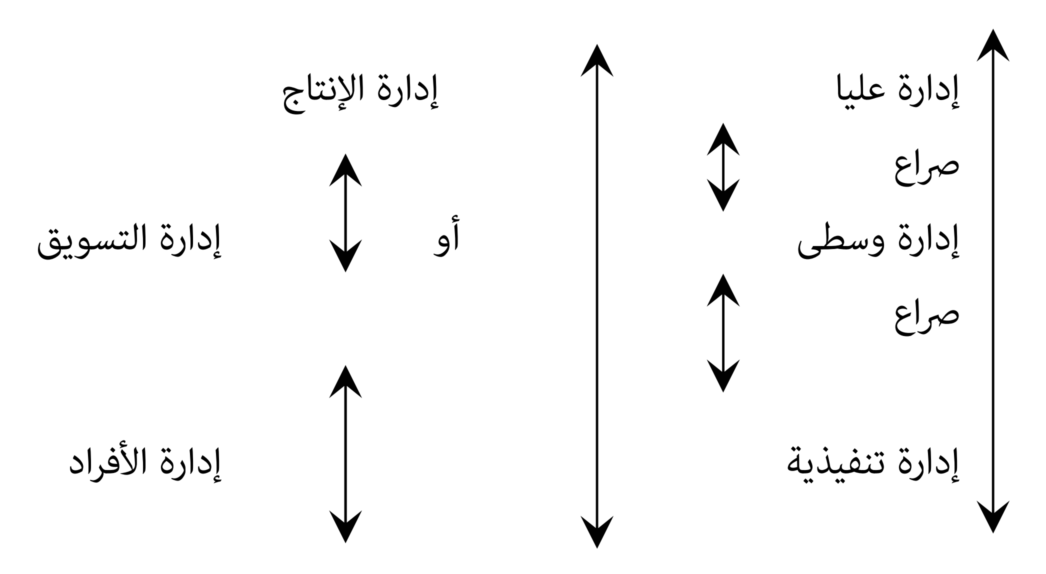
2) التهدئة: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق اتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً، مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.

3) حلول الوسط: أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

4) الإجبار: وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف، إلا أن هذا الاسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في مواقف وحالات طارئه.

5) المواجهة: الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام النهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الاطراف.

ولكن في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات فإنه يتم استخدام استراتيجيات وأدوات تستخدمها الإدارة تختلف عما تم استخدامه في مواجهة الصراعات على المستوى الفردي، وتتخذ الصراعات بين المجموعات داخل التنظيم أحد الاشكال التالية:

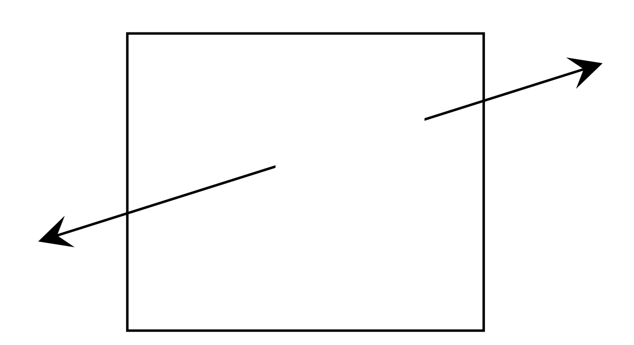


فقد يحدث الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، أو الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، او بين الوسطى والإدارة التنفيذية، أو قد بين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد، وقد يمتد ليشمل كل المستويات الإدارية داخل المنظمة، وقد يمتد الصراع أيضا إلى الوظائف فيحدث بين الإدارة العليا والإدارة الاستشارية.

إدارة عليا ⟷ إدارة استشارية

او قد يكون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

تنظيم رسمي



الإدارة الحريصة التي تسعى إلى دراسة وتحليل المناخ التنظيمي بصورة مستمرة للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها، تبحث دوما عن أدوات واستراتيجيات تساعد في وضع الحلول.ومن هذه الأدوات أو الاستراتيجيات:

1) التفاوض: أي محاولة معرفة اسباب الصراع والعمل على تخفيفه.
2) استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي.
3) محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
4) تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.
5) استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبإتجاهات مختلفة.
6) تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
7) تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.

وتعتبر مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والافراد العاملين، وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية، وتحقيق ما يلي:

-1 للحصول على التغيير البناء وإدارته، فكثير من المنظمات الإدارية تسعى للتقدم والتطوير، وهذا المتطلب يعني في جوانب المنظمة الإدارية كافة بالرغم

من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أم إيجابياً، سيؤدي إلى أنواع كثـيرة مـن الصراع داخل المنظمة الإدارية.

2- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.

3- لتنمية إدارة فريق العمل، فهذا يجـبر الإدارة عـلى تطـوير مهـارات الافـراد وتقبل بعضهم بعضا كفريق عمل متجانس بـالرغم مـن ان هـذا الاسـلوب الإداري لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الافراد من حين لآخر.

التوتـر التنظيمي والتطويـر

يعتبر التوتر التنظيمي من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتمامـاً كبـيراً مـن قبـل البـاحثين في موضـوع السـلوك التنظيمـي إلى دراسـة مفهـوم التـوتر وأهميتـه وأسـبابه وطبيعته ونتائجه، والعمل على مواجهته وإدارته، ثم أصـحبت لاحقـاً محاولـة لدراسـته والاهتمام به للتعرف على آثاره السلبية على حياة الأفراد البدنية والعقلية مثـل أمـراض القلب، وارتفاع ضغط الدم، والشعور بالإحباط، بالإضـافة لدراسـة آثـاره عـلى الإنتاجيـة والأداء.

وبالرغم من الكتابات الكثيرة في هـذا الموضـوع، إلا أن تعريفـاً محـدداً وواضـحاً لمفهوم التوتر التنظيمي لم يتم التوصل إليه وذلك لارتباط هذا المفهوم بمفردات مختلفة ذات مضامين متباعدة شكلت غموضاً كبيراً في عملية البحث عن تعريف واضح ومحدد له، وكان ذلك من الأسباب التي دفعت معظم الباحثين إلى الابتعاد على إعطاء تعريـف واحد لمفهوم التوتر التنظيمي، فهناك مـن يصـف حالـة التـوتر بأنهـا حالـة مـن القلـق والضجر والكآبة، والكدر، والانفعال والانزعاج والخوف، فهذه المفـردات ذات العلاقـات الوثيقة الصلة فيما بينها ترتبط بشكل واضح مع مفهوم التوتر التنظيمي.

لذا وجب التعامل مع الموضوع بشكل كلي لا جزئي، وقـد قـدم في هـذا السـياق تعريفاً للتوتر التنظيمي بأنه "رد الفعل النفسي والبدني لحالات داخليـة وبيئيـة مطولـة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية في مقابل الفعلية"

ويمكن من يتضمن مفهوم التوتر التنظيمي جانبين مهمين و هما:

1-الظروف البيئية التي يوجد بها الفرد،والتي تشكل تفاعلاتها وعناصرها مصدر الضيق والتوتر.

2-ردود الفعل النفسية بما تحمله من مشاعر بالحزن الموجود داخل نفسية الأفراد.

وقد حددت أربع خصائص للتوتر التنظيمي:

1- أن التوتر عملية ادراكية.

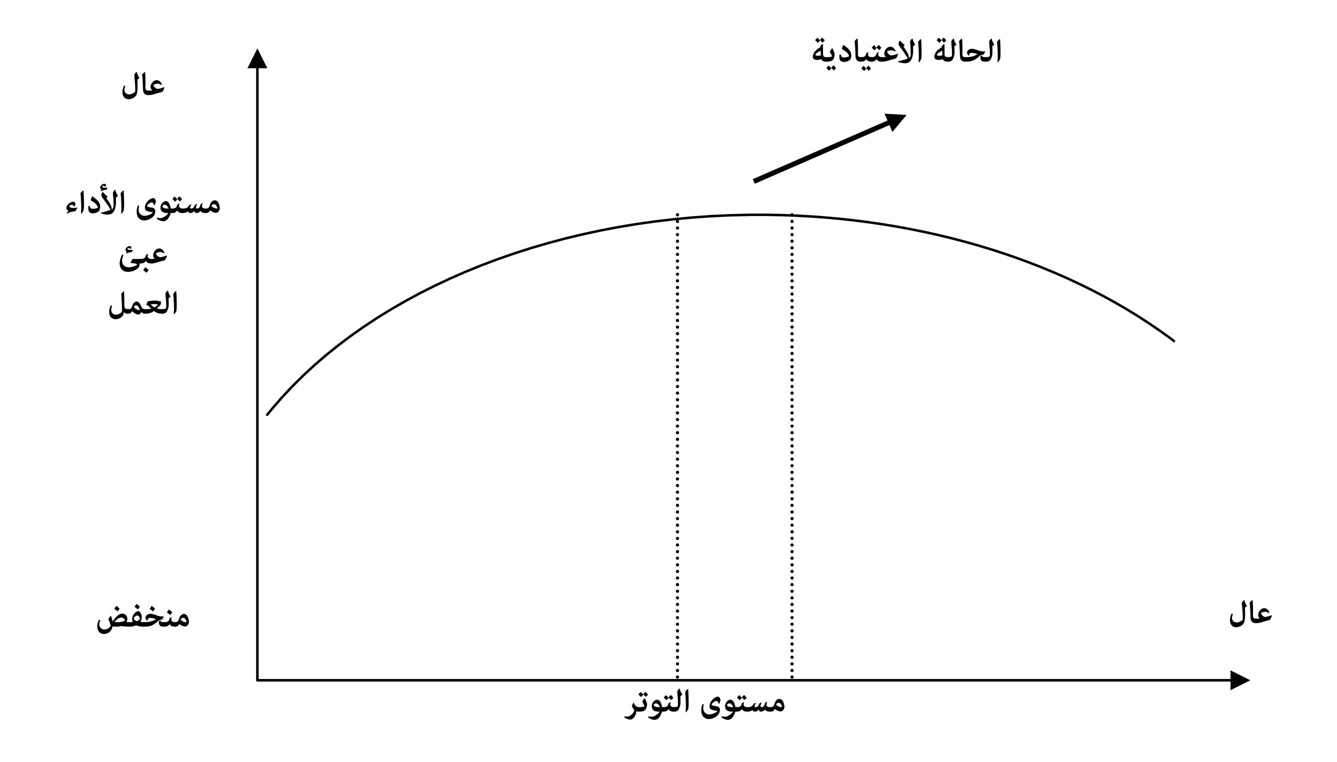
2- أن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الموقف.

3- أن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقاً للادراكات الذاتية للفرد.

4- أن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.

يمكن مما سبق استخلاص مفهوم للتوتر التنظيمي هو أنه عبارة عن ردود الأفعال التي يبديها الأفراد نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية أو ذاتية تجعلهم جميعاً أو تجعل بعضهم عاجزين عن تحقيق التكييف معها أو مع البيئة الموجودة بها بسبب عدم موافقة ومطابقة قدراته الفعلية لمتطلبات البيئة العامل بها، وهذه العوامل التي تكون مصدراً للتوتر التنظيمي تتمثل في الأمن الوظيفي، ومتطلبات وظروف العمل، والعبء الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والمردود المادي، ومدى المشاركة في رسم القرارات واتخاذها، والإجهاد الوظيفي.

إن التوتر التنظيمي كما ذكر الكتاب والباحثون لا يكون ذا مردود سلبي في كل مراحله، في نظرية التنظيم والإدارة 1980م) أن أداء الأفراد يكون منخفضاً عندما يكون مستوى توتر الأفراد منخفضاً ثم يرتفع الأداء ويصل إلى مستوى جيد حين يكون مستوى التوتر في حالة اعتدال، ثم يبدأ الأداء بالانخفاض والتدهور كلما ارتفع مستوى التوتر كما هو ملاحظ في الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين أداء الأفراد والتوتر ومستوياتها.



شكل يوضح العلاقة بين الأداء والتوتر التنظيمي

ويلاحظ في هذا الشكل السابق بوجود علاقة قوية بين عبء العمل بجانبيه الكمي والنوعي ومستوى توتر الفرد في حين وجد أن عبء العمل المطلوب من الأفراد القيام به في فترة زمنية محددة وضمن أسلوب عمل محدد يسبب حالات توتر عندهم إذا لم تكن هناك درجة من الانسجام بين ما هو مطلوب تنفيذه وبين قدرات الأفراد الذهنية أو البدنية، حيث تظهر على الأفراد في هذه الحالة حالات الانفعال والتذمر والشكوى ومن ثم تنخفض دافعية الفرد تجاه عمله.وفي حالات أخرى يستطيع بعض الأفراد بالرغم من أعباء العمل الكثيرة، إيجاد قدرة على التوافق والانسجام بشكل يساعد على خلق حالة من التكيف مع متطلبات العمل.

أنواع التوتر التنظيمي:

أن الطريقة الجيدة لعلاج التوتر التنظيمي تكون في عملية التعرف عليه بصورة جيدة، والبحث عن أسبابه حتى تستطيع الإدارة تلاشي آثاره السلبية، وهذا العمل يتطلب معرفة أنواع التوتر حتى يسهل علاجه باختيار الاستراتيجية أو النموذج المناسب، وللتوتر التنظيمي في هذا المجال عدة أنواع تمت الإشارة إليها في الأدب التنظيمي منها:

1- التوتر التنظيمي المرتفع: يتضمن هذا النوع حالات متتابعة قد تستمر من أسبوع إلى شهور إلى ستنين.

2- التوتر المعتدل: تستمر آثاره لمدة ساعات أو أيام، كعدم الاتفاق مع الرئيس على موضوع ما، أو إعطاء مسؤوليات عمل جديدة لبعض الأفراد.

3- التوتر المنخفض: كحدوث نزاعات بين المدير واحد الأفراد العاملين.

وفيما يلي قائمة ببعض الحوادث التي تؤدي إلى ظهور حالات التوتر عند الأفراد، مع ملاحظة اختلاف أهميتها من حيث التأثير على الأفراد أو الجماعات

الحـدث	أثره النسبي على الفرد %
1- وفاة الزوجة	100
2- الطلاق	73
3- الطرد من العمل	37
4- التقاعد	45
5- تعديل في الأعمال	39
6- تغير مكان العمل	36
7- مخالفات للأنظمة والقوانين	11
8- السجن	63
9- انفصال الزوجين	65
10- وفاة أحد أفراد العائلة	63

- المراحل التي يمر بها الأفراد في حالات التوتر التنظيمي:

يمر التوتر التنظيمي بعدة مراحل تساعد دراستها وفهمها في التعرف على التوتر التنظيمي والنظر إليه على أنه عبارة عن ردود الفعل التي يمر بها الفرد استجابة لتأثير

بعض العوامل في البيئة المحيطة، وهنا يحدد في دراسة التوتر التنظيمي ردود الفعل التي تحدث معاً في ثلاث مراحل متميزة هي:

المرحلة الأولى: الإنذار:

تبدأ في هذه المرحلة ردود فعل على شكل إنذارات أو منبهات تكون بمثابة إشارة كي يستعد الجسم فيها لمواجهة التهديد، وتأخذ شكل زيادة في ضربات القلب، أو إفراز هرمونات، وصعوبة في التنفس، أو تشنج في العضلات.

المرحلة الثانية: المقاومة:

وهنا، وبعد حصول الصدمة الأولى، يحاول الجسم، باستخدام وسائله الدافعية، مراجعة الموقف، وإصلاح الأضرار حيث يكون الشعور والإحساس على شكل تعب أو قلق أو توتر حيث يعيش الفرد حالة صراع في محاولاته للسيطرة، والتغلب على هذه الأعراض.

المرحلة الثالثة: الإنهاك:

تظهر هذه المرحلة في حالة فشل الفرد في السيطرة على أسباب التوتر، وتستمر المعاناة منها لفترة طويلة، فتتأثر قدرة الجسم على التكيف، وتصبح طاقته منهكة ومجهدة، وتضعف وسائل الدفاع، ويتعرض الفرد لأعراض وأمراض على شكل الصداع والأزمات القلبية وبعض الأمراض الجلدية، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل وأصعبها، وتشكل تهديداً للفرد وللمنظمة.

- مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال:

أولاً: الدور الوظيفي: يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل، الإدارة أو الزملاء أو رؤساء الأقسام، ويعتبر الدور من المصادر الرئيسة لحدوث التوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات خاصة إذا غلب على الدور الوظيفي احد الأشكال التالية:

1- عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد العامل:

يظهر هذا الشكل عند افتقار الفرد لمعلومات تفصيلية وكاملة عن دوره الوظيفي داخل بيئة عمله، وقد يظهر أيضاً إذا كانت أهداف المنظمة غير واضحة لجميع الأفراد، ويترتب على هذا الشكل انخفاض في مستوى رضا الفرد عن بيئة العمل بشكل ينعكس على الأداء الوظيفي والانتماء والولاء التنظيمي.

2- صراع الدور:

يظهر هذا الشكل عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة، ويعبر الفرد عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله.

3- زيادة المسئولية:

تشكل المسئولية مصدراً للتوتر التنظيمي، فكلما زادت المسئولية زادت درجة التوتر.

4- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل:

تصبح العلاقات البيئية مصدر قلق وتوتر للفرد، وينعكس ذلك على سلوكياته وعلى علاقاته مع الآخرين، فالإدارة السيئة وبيئة العمل غير السليمة تشكل مصدراً للوتر يهدد حياة المنظمة الإدارية كالمدير المتسلط، واستخدام السياسات الداخلية بصورة غير موضوعية كالترقيات أو العلاوات المبينة على أسس غير علمية تؤدي إلى إساءة العلاقات بين الأفراد، وتأخذ العلاقات البيئية داخل بيئة العمل أحد الصور التالية:

1- العلاقة مع الرئيس المباشر:

لا شك في أن للمدير أثراً كبيراً ودوراً رئيساً في سلوك الأفراد العاملين وأدائهم الوظيفي، فالأفراد الذين يتولى أمورهم مدير متسلط غير متعاون لا يعطي الأفراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر توتراً من غيرهم من الأفراد الذين يتولى أمورهم مدير يقدم لهم الاحترام المتبادل، والتعاون، والمشاركة.

2- العلاقة مع زملاء العمل:

ففي حالة عدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعي له في بيئة العمل، يصبح أكثر توتراً من الفرد الذي حقق دوراً اجتماعياً مع زملائه في العمل.

3- العلاقة مع المرؤوسين:

إن علاقة الرئيس مع مرؤوسيه تشكل أحد مصادر التوتر التنظيمي إذا لم يحسن المدير إقامتها، فتفويض الصلاحيات يخلق أجواء عمل جيدة، ويعمل على تنمية المهارات، والقدرات، ولكن في ظل غياب هذه المهارات تصبح بيئة العمل كاملة مصدراً للتوتر يؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم.

4- عدم تطور الوظيفة:

قد يشكل عدم إحداث تطوير في الوظيفة بكل أبعادها مصدر قلق للأفراد العاملين، ويصاحب هذا القلق الشعور بعدم وجود ما يعرف بالأمن الوظيفي المستقبلي حيث يبقى الأفراد في حالة توتر وقلق دائم ينعكس على أنماطهم السلوكية بصورة سلبية.

ثانياً: عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي الجيد.

ينعكس هذا البعد على نفسية الأفراد العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة المتمثلة بقلة إعطاء الفرد الفرصة الجيدة للمشاركة في صنع القرار، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة الإدارية، وضعف الاستشارات والاتصالات داخل المنظمة وبين أجزاء المنظمة.وينعكس كل ذلك بأثر سلبي على رضا الأفراد عن المناخ التنظيمي فينخفض نتيجة لارتفاع مستوى التوتر التنظيمي.

ثالثاً: مشكلات الأفراد الذاتية:

يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية والاقتصادية والاجتماعية كون هذا الفرد يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدراً للتوتر والقلق، وقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين مشكلات الفرد العائلية

وانفعالاته النفسية وبيئة العمل الموجود فيها، كما قد يكون من مصادر التوتر تعارض ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات شخصية من قيم واتجاهات المنظمة التي يعمل فيها.

رابعاً: العوامل البيئية:

فكما أن للبيئة أثراً على تصحيح الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي، فإن لها أيضاً أثراً على درجة التوتر ومستواه داخل المنظمة الإدارية، وتشمل عوامل البيئة:

أ- عدم الاستقرار الاقتصادي، فعند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح الأفراد العاملون أكثر قلقاً وتوتراً حول أمنهم الوظيفي.

ب- الغموض والتقلبات وعدم الاستقرار في السياسات والإجراءات والمواقف والأنظمة، وينتج هذا عن عدم توافر الاستقرار في الجوانب السياسية والاقتصادية كما هو في دول العالم الثالث.

ج- التكنولوجيا والاختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد.

- نتائج التوتر التنظيمي:

1- نتائج التوتر التنظيمي على المستوى الفردي:

يترتب على وجود التوتر التنظيمي آثار سلبية يكون لها انعكاسات على التنظيم وعلى الأفراد، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة مراقبة ودراسة التنظيم بصورة مستمرة لتجنب تلك الآثار، وعلى الرغم من كل محاولات الإدارة، إلا أن الدراسات والأبحاث أشارت إلى الآثار الناتجة عن التوتر التنظيمي والمتمثلة في تصلب الرأي، وعدم إظهار المرونة في التعامل مع الآخرين، وضعف العلاقات الشخصية والتنظيمية، والغضب السريع، والشعور بالإحباط والكآبة، والشك في القدرات الذاتية.وتصنف الآثار المتوقعة للتوتر الشديد على الفرد في أربع مجموعات:

1- تأثيرات شخصية، كالقلق والتعب، والانقباض، وسرعة الإثارة، وعدم الإحساس، وتدني احترام الذات.

2- تأثيرات سلوكية، كالسلوك المتهور أو المندفع، وعدم الراحة والانفعال.

3- تـأثيرات إدراكيـة، كالضـعف في عمليـة إدراك المعلومـات، وفقـدان الـذاكرة، وعدم القدرة على التركيز.

4- تأثيرات جسمية، كزيادة ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، وصعوبة التنفس.

2- نتائج التوتر التنظيمي على مستوى المنظمة:

مثلما يؤثر التوتر التنظيمي سلبياً على المستوى الفردي، يؤثر أيضاً عـلى مسـتوى التنظيم، حيث دلت الدراسات إلى زيـادة معـدلات الـدوران الـوظيفي، وكـثرة الغيـاب، والحوادث وإصابات العمل، ثم تراجع البناء الوظيفي.

- استراتجيات إدارة التوتر التنظيمـي:

بالرغم من تعدد استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمـي إلا أن غالبيتهـا تركـز عـلى جانبين: وقائي وعلاجي والجانـب العلاجـي هـو اسـتراتيجية قصـيرة المـدى، أمـا الجانـب الوقائي فهو استراتيجية طويلـة المـدى.وقـد ظهـرت هـذه الاسـتراتيجيات وغيرهـا خـلال السنوات الأخيرة كاستراتيجيات خاصة بإدارة التوتر التنظيمي تعكس في مجملها أهميـة الموضـوع بالنسـبة لعلـماء السـلوك التنظيمـي وحيويتـه لازدهـار المـنظمات المعـاصرة وتطورها، وذلك بالرغم من عدم إمكانية الاعتماد على واحدة دون الأخرى.وهنـا يجـب الوقوف على حقيقة مهمة وهي أنه لا يمكن القضاء على كـل أسـباب التـوتر التنظيمـي حتى ولو تم استخدام جميع الاستراتيجيات، ولكن يمكن تقلـيص الآثـار السـلبية للتـوتر داخل المنظمة الإدارية، وهذا هو المهم بالنسبة للمنظمة وكذلك الأفراد.حيـث تتطلـب معالجة هذه الآثار الوقوف على الأسباب الحقيقيـة التـي أدت إلى ظهـور الصراع، ومـن الاستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال:-

أولاً: الاستراتيجيات القصيرة المدى.

ويكون التركيز في هذه الاستراتيجيات على تطبيق القواعد التالية:

1- تعليم العاملين وتدريبهم في المستويات الإدارية العليا على تنمية مهاراتهم في مواجهة التوتر، والتفكير بأسلوب موضوعي يعتمد على استخدام المنهجيـة العلمية بعيداً عن الحدس والتخمين في حل هذه المشكلات.

2- استخدام المنهج العلمي في اختيار وتعيين الأفراد العاملين.

3- تطوير الوظائف وتوضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة الإدارية.

ثانياً: الاستراتيجيات الطويلة المدى:

تعتبر هذه الاستراتيجيات - كما ذكرنا – استراتيجيات وقائية في معالجة قضايا التوتر التنظيمي، فهي تركز في معالجتها على الجوانب الإنسانية أكثر من تركيزها على الجوانب التنظيمية.وتلجأ هذه الاستراتيجية بهدف التخفيف من آثار التوتر التنظيمي الناتج عن الاختلال الوظيفي إلى استخدام القواعد التالية:

1- استخدام منهج علمي جديد في تقويم الأداء يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس وبصورة شفهية لا يترتب عليها اعتماد السرية في تقييم الأداء.
2- استخدام وحدة استشارية في التنظيم تكون على مستوى عال من التخصص، وذلك من خلال الاعتماد على خبراء لدراسة التوتر وأسبابه عند الأفراد داخل المنظمة.
3- قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والمنظمة، وتنمية المهارات الاتصالية وتطوير وسائلها.
4- استخدام النهج الإداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي.
5- تكثيف البرامج التدريبية المناسبة.

الولاء التنظيمي و التطوير

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاتها كافة، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات بجميع مدخلاتها وأشكالها وأهدافها الرامية إلى تقديم السلع أو الخدمات وإشباع حاجات الأفراد. ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم برفع مستوى التنظيم وكفاءته. وكذلك الأداء الوظيفي داخل المنظمة وخارجها، ولذلك يلاحظ إن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

إن إتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة الإدارية والوصول إلى أهدافها.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع ظهرت الدراسات العديدة في الأدب التنظيمي للبحث في مجال الولاء التنظيمي ومقوماته ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، وقد بينت هذه الدراسات ضرورة توافر الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال لضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجيتها.

مفهوم الولاء التنظيمي:

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة " يعني العهد، والقرب والنصرة، والمحبة والالتزام".ويعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف.وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

ويعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي .أما إذا كانت مشاعر الأفراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فان ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء

الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها استمرارها وتحقيق أهدافها.

ويؤكد علماء الاجتماع على حقيقة أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي، وبقائه واستمراريته،وهذه الركائز هي:

1- ركيزة الولاء المستمر.

2- ركيزة الولاء التلاحمي.

3- ركيزة الولاء الموجه.

وتعني الركيزة الأولى أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة،أما ركيزة الولاء التلاحمي فتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها، وأما الركيزة الثالثة فتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.

ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه"اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه:" حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

ومن خلال النظر لهذين التعريفين حول تعريف الولاء التنظيمي، فإن بالإمكان استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي المتمثلة في:

1- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.

2- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

3- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.

4- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

5- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.

وهذه التعاريف وهذه المقومات تدعو إلى استنتاج بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي ودراسته دراسة جيدة بشكل يساعد الإدارة على تطوير نماذج تساهم في زيادة آثاره الايجابية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية، والاستمرار في البقاء والنجاح، وتتمثل هذه الاستنتاجات في:

عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير ايجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل، والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعة تركزه على اتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الايجابي نتيجة للطموح الوظيفي،ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

الولاء لا يفرض فرضا على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة.

الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل. ويشير علماء الاجتماع هنا إلى

أن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة ايجابية، ويترتب على المشاعر الايجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسطحية في الأداء.

وقد بين المختصون في السلوك التنظيمي إن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو المراهنات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها،ومن هنا فإن مخاطر الفرد الناجمة عن تركه العمل في المنظمة الحالية تزداد بزيادة حقوقه ومكاسبه المشروعة، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة ولاء الفرد لهذه المنظمة.وبناء على ذلك فإن المنظمات الإدارية تدعم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح،فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم من حيث حصولهم على الفوائد والمكافآت والمكاسب، وهذا يتطلب منهم استمرارية دعم ومساندة ومؤازرة المنظمات للتي يعملون فيها ومساندتها ومؤازرتها.

إن أصحاب هذا الاتجاه في خلق الولاء التنظيمي يطلق عليهم أصحاب المنحنى التبادلي وينظر هؤلاء إلى الولاء التنظيمي في المنظمات التي تعمل بهدف تحقيق الأرباح على أنه ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها.

ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات لتقرير ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (والتكاليف) والمكافآت التي يحصلون عليها، حيث تزداد مراهنات الأفراد واستثماراتهم في المنظمة بزيادة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى.وهنا وضمن هذا المفهوم يقدم أصحاب هذا الاتجاه تعريفات عديدة توضح مفهوم الولاء التنظيمي، وقد عرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه"إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة ".

وقد قدم آخرون مـن أصـحاب هـذا الاتجـاه (الاتجـاه المتبـادل) تعريفـاً للـولاء التنظيمي هو أنه "اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين الموالين لهـا، هـم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز".

أما أصحاب الاتجـاه السـلوكي فقـد حـاولوا توضـيح وتعريـف الـولاء التنظيمـي، ووصفه هؤلاء من المنظور الـسلوكـي بأنه" تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإداريـة، وانصـهار الفـرد داخـل بيئـة عملـه مـن خـلال دوره الـوظيفي والتنظيمـي، ورغبتـه واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة"، وفي هذا الاتجاه حاول السلوكيون تعريف الولاء التنظيمي"بأنه الاتجاه أو التوجـه نحـو المنظمة".وفي تعريف آخر بأنه"انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة".

مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة مـن التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضـوع بالبحـث والدراسـة للتعـرف عـلى مفهومـه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:

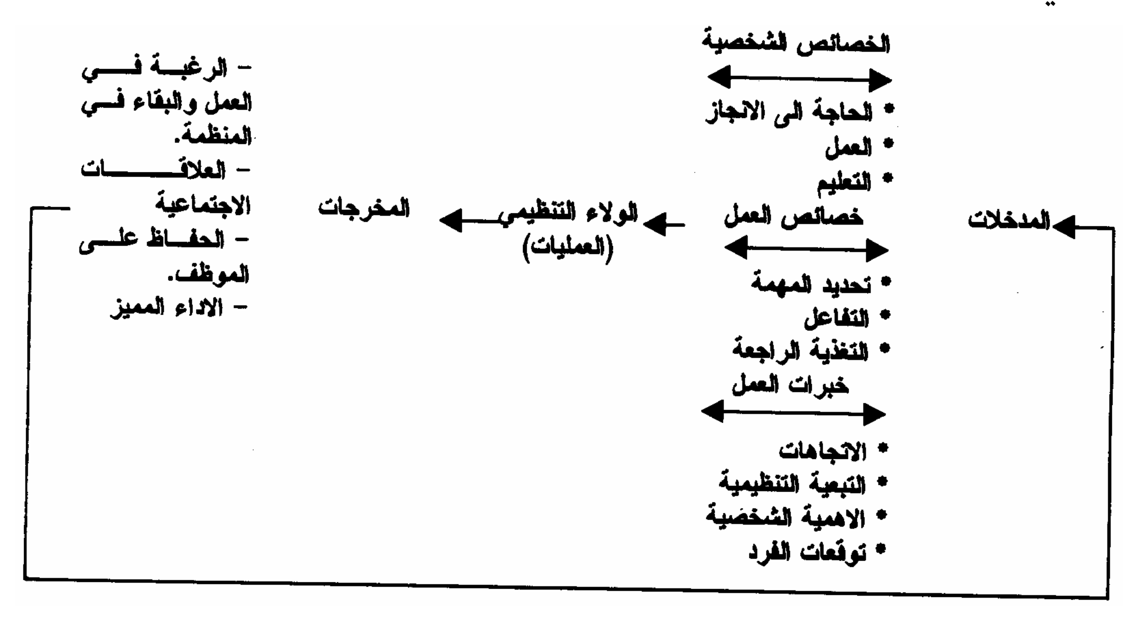
- المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، أي قبـل الـدخول إلى العمـل، وتمتـد هـذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد مـن خـبرات العمـل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مسـتويات مختلفـة من الاستعداد للـولاء التنظيمـي ناجمـة عـن توقعـات الفـرد وظـروف العمـل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قـيم واتجاهـات و أفكـار، ففـي هـذه المرحلـة يهـدف مـن توجهـه نحـو العمـل عـلى تحقيـق الأمـن والشـعور بـه، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهـود للـتعلم والتعـايش مـع بيئـة العمل الجديدة.
- المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمـل المتعلقـة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل.وتتراوح الفترة الزمنيـة لهـذه المرحلـة مـن

عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبّر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج.ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكّون مفهوم الولاء التنظيمي.

ومن هذه النماذج ما قدمه سترزر(Sterrzer)، 1977 وهو على النحو الموضح في شكل التالي.



يلاحظ من الشكل الذي قدمه (ستيرزر)، أن مفهوم الولاء التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة في خصائص الأشخاص، وخصائص العمل، وخبرات العمل وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة، وهذا التفاعل الذي يمثل هنا

الـولاء التنظيمـي تكـون لـه نتـائج، وتعتمـد فعاليـة المخرجـات وكفاءتها عـلى نوعيـة المدخلات وطبيعتها وطبيعة التفاعل بين عناصرها.

وتستطيع الإدارة من خلال ملاحظتها للمدخلات والعمليـات والمخرجـات التـي تشكل الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى التغذية الراجعة، تصحيح أي انحـراف في مـدخلات وتفاعلات الولاء التنظيمي.فكما هو معروف أن الأفـراد يـأتون إلى بيئـات العمـل وهـم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفـة، وهـذه التوقعـات والمشـاعر والأحاسـيس جميعها تتفاعل مع الخصائص سابقة الذكر لـكي تـؤدي في النهايـة إلى تشـكيل اتجـاه أ, اتجاهات للأفراد نحـو المنظمـة وبيئـة العمـل، قـد تكـون سـلبية أو ايجابيـة، فالاتجـاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الإيجابيـة مثـل الرغبـة في مواصـلة العمل، وبذل الجهود والتعاون.أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان كئيب، غير متعـاون، انطـوائي، عـدائي، لا مبـال غـير مخلـص، وعـديم الانـتماء ولهـذه الاتجاهـات انعكاسـات كبـيرة عـلى الـولاء التنظيمي، فالاتجاهات السلبية يترتب عليها انخفاض وتـدني مسـتوى الـولاء التنظيمـي عند الأفراد، ومن ثم تدني الإنتاجية، ولذلك فإن على الإدارة الجيدة أن تكون واعية، وأن تدرس باستمرار موضوع الولاء التنظيمي تجنباً للآثار السلبية التي تنتج عن عدم القدرة على التعامل معه.

العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظـيم حيـث حـددت العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

أولاً: السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي.

وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها

(ابراهم ماسلو) في نظرية سلم الحاجات، واللتين بحثتا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقاً لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات.ولقد رتب ماسلو حاجات الأفراد على الشكل التالي.

1.الحاجة إلى الاحترام/المركز

2.الحاجة إلى الانتماء والحب

3.الحاجة إلى الأمن

4.الحاجات الفسيولوجية

والأفراد يسعون دائماً إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، كالرغبة في تحقيق الاحيتاجات الأساسية والحاجات المعنوية من الاحترام إلى تحقيق الذات....الخ.بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدافهم.

عوامل تكوين الـولاء التنظيمـي ودورهـا في تشـكيل السـلوك التنظيمـي للأفـراد العاملين الناتج عن المدخلات التالية:

أ- المكانة في التنظيم.

ب- الاستقلال في العمل.

ج- الرضاء عن العمل.

د- العلاقات الاجتماعية.

ه- القيادة.

و- المناخ.

ز- الرغبة في الإنجاز.

ح- الصفات الشخصية.

ط- درجة المشاركة في العمل.

ي- نظام الحوافز.

ك- تحديد الأدوار.

فإذا كانت هذه المدخلات متوافرة في التنظـيم بحيـث تتمتـع البيئـة التنظيميـة بمناخ تنظيمي صحي، فإن عمليـة تكـوين الـولاء التنظيمـي حاصـلة، وسـيندفع الأفـراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في:

أ- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.

ب- سلوك ايجابي تجاه التنظيم.

ج- تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور.

د- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.

ه- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.

و- ارتفاع الروح المعنوية.

ز- ارتفاع معدلات الأداء.

ثانياً: وضوح الأهداف

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين, فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر.وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية, فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والإنماء للتنظيم.

ثالثاً: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحيق الأهداف الجماعية, ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة، وهي:

1- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية ناجحة وفعالة, أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.كما أكدت الدراسات في السلوك التنظيمي, أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي, وتجعل الأفراد يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

2-أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل, وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

3-تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

رابعاً:العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها, إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك.وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى, وريتشارد سيترز يعرفه بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم".

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة, وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد, فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم, ويجعل العملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القارات ورسم السياسات والشعور بوجود درج عالية من الثقة المتبادلة...الخ.لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة, ويرفع الروح المعنوية, ويزيد درجة الرضا الوظيفي, ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي.فالبيئة التنظيمية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي, واللامبالاة, وعدم الحيوية, وتدني الإنتاجية.

خامساً: تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز.

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة, فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل, وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من اقل المنظمات استخداماً

للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة, وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

سادساً:العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها, وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام التبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات, كل ذلك ستترتب عليه قوة تماسك المنظمة, وزيادة الولاء لها.وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة.

سابعاً: نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين, وفي جو مناسب, بضرورة إنجاز الأعمال بدق وفعالية.فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل, فقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف, كما تم تعريفها بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها, فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف.والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد, ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم, ويبعث فيهم

الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع, وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة, والعمل على تطوير الأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل....الخ.

هذه هي أهم العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين, وهي عبارة عن كل متكامل مترابط مع بعضه, فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي, لذا يمكن اعتبار هذه العوامل أساسيات في التطوير التنظيمي تساهم في استمرار المنظمة وبقائها.

العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية:

1-الروح المعنوية.

2-الأداء المتميز.

3- تسرب العاملين.

4-العقد النفسي.

5-المكانة الاجتماعية.

1-العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة, وتعرف الروح المعنوية كما تناولها الباحثون والكتاب بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل, فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة, فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها, فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة والإجبار, وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية.

2-العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد, وحماسهم للعمل, والتزامهم بأهداف التنظيم.

3-العلاقة بين الولاء التنظيمي وتسرب العاملين:

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمة الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها, ويمكن تعريف التسرب كما أشار له الأدب التنظيمي " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ".

وهذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

1-تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

أ-التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

ب-التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات, وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة, خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

2-الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

3-تدني المعنويات:

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سوف يضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين, ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

4-ارتفاع التكاليف:

فتسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية, مثل الإعلان عـن وظـائف جديـدة, ثم تكاليف التدريب, وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

5-زيادة في أعباء الأعمال:

ونتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظـيم سـتزداد, حيـث تحتـاج عملية استبدال عناصر جديـدة مـن ذوي الكفـاءات العاليـة بـالموظفين إلى وقـت و إلى جهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحياناً فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام, وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الـذي يـنعكس سلبياً على الأداء والمعنويات والانتماء, وتشكل الضغوط المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عـن مكـان عمـل أخـر.وفي ظل هذا المناخ غير السليم فإنه يمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي:

أ-المترقبون: وهم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لترك وظائفهم الحالية.

ب-المضـطرون: وهـم أولئـك الـذين لا يحبـون أعمالهـم ولكـنهم يعملـون مـن دون دوافع.

ج- المقبلون: وهم الذين يحبون أعمالهم نتيجة لشعورهم بأنها تشـبع حاجـاتهم ولا توجـد لــديهم رغبـة في تـرك أعمالهـم إلا إذا دفعـتهم الحاجـة الجديـدة أو الإغراءات الكبيرة.

د- المندمجون: وهـم مـن تتـوفر فـيهم الرغبـة في عملهـم نتيجـة لإشـباع حاجـاتهم وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار الوظيفي, فهؤلاء يبقـون في عملهـم ويحققون أهداف المنظمـة وأهدافهم.

وهنا يلاحظ أن المجموعة الأولى والثانيـة هـم الأكـثر رغبـة في ممارسـة السـلوك السلبي الضار بالتنظيم مثـل الغيـاب المتكـرر, وتـرك العمـل في سـاعات مبكـرة, وعـدم التعاون...الخ.أما المجموعة الثالثة والرابعة فهم الأكثر ولاء وانـتماء لمـنظماتهم, وتتـوافر لديهم الرغبة والاستقرار في العمل, وبذل الجهد لتحقيق الأهداف.

4-العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي:

يعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها, فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم, فالمنظمة تطالب الأفراد ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

5-العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية:

المكانة الاجتماعية كما أشير لها في الأدب الإداري هي " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي تنظيم اجتماعي", والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي, فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي.

ومعظم العاملين يبذلون قصار جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم, لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً لأي فرد, وسبباً في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب, الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل نتيجة للشعور السلبي المتولد عنده.

وهناك أسباب عديدة تعطي أهمية لمفهوم المكانة الاجتماعية في العمل هي:

1. الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في البناء التنظيمي.
2. ظروف العمل والأجر.
3. الأقدمية.
4. ما قد يحصل عليه الفرد من خارج بيئة التنظيم من تعليم ومكانة ومهنة.

فنتائج الدراسات التي بحثت في مفهوم الولاء التنظيم وأثره على الأفراد, وخاصة تلك التي قارنت بين ولاء العاملين لتنظيماتهم في كلاً من اليابان وأمريكا وبريطانيا, أشارت إلى أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل في اليابان أكثر مما هو موجود عند الأفراد في كلاً من أمريكا وبريطانيا, وهذا يعود كما ذكرت

الدراسات المقارنة إلى وجود القوانين والتشريعات في المنظمات اليابانية التي تضمن للأفراد العاملين البقاء في منظمتهم مدى الحياة.

قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة, إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية, وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد, ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى, ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية, وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى.ونظراً للارتباط القائم بين ما تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين, أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء.فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة, ومن هذه الفوائد:

أولاً: يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت, وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

ثانيـاً: تـدخل في تركيـب أبعـاد ماديـة ومعنويـة وإنسـانية تتمثـل في المشـاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظـيم عـلى حد سواء.لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفـة مـا يتمتـع بـه الأفـراد مـن ولاء لهذه المنظمة.

ثالثا: إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابـة أداة تشخيصيه جيـدة تعتمـد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشـكلات المعوقـات التـي تواجـه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعـود بـالنفع على المنظمة والأفراد, كون الفرد يتولـد عنـدهم الشـعور بالأهميـة نتيجـة لاهـتمام الإدارة بهـم, مـما يـنعكس بـأثر إيجـابي عـلى المنظمـة وعـلى الأفراد.وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل, وزيادة الثقة والمصداقية, كما تلعب هذه البحوث أهميـة في تنميـة ودعـم أنمـاط الاتصـال الإداري الجيـد, وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

خامساً: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل مـن حيـث القـدرة على إحداث تغيرات في الإدارة وظروف العمـل, حيـث يعتـبر قيـاس الـولاء أداة لتشـخيص النقـاط التـي قـد تـؤثر في رفـع أو خفـض ولاء العـاملين للتنظيم.

تفويض الصلاحيات والتطوير التنظيمي

يعتبر التحول الكبير في مهام المنظمات، والانتقال من الـدور التقليـدي إلى الـدور الحديث من الظواهر الأساسـية في المجتمعـات الحديثـة الأمـر الـذي أصبحت بموجبـه عمليات ممارسة السلطة – نتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة عـلى درجـة كبيرة من التعقيد.ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسـد في أيـدي أفـراد قلائـل هـم ممن يمارسون السلطة باتخاذ القرارات فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كـل الاتجاهات إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السـلطة بـين عـدد أكـبر مـن الأفـراد

القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة لكي تلبي الاحتياجات الجديدة التـي تتجـدد على الدوام.

ويترتب على رئيس أي منظمة إدارية تحقيق أهدافها مقابل تزويده بمسـؤوليات وسلطات وصلاحيات واسعة، يساعده في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافه وذلك كما هو محدد في البناء التنظيمي ووفقاً للأنظمة والقوانين بالإضافة إلى إعطاء هـؤلاء بعـض الاختصاصات أو المهام التي يكلف الرئيس بهـا بعـض الأفـراد ونظـراً لأن الأفـراد لـديهم طاقات محدودة في ممارسة الوظائف فإن مطالبة الرؤساء بالهيمنة على كل الصلاحيات أمر فوق طاقة هـؤلاء الأفـراد الأمـر الـذي يتطلـب توزيـع السـلطة أو جـزء مـن هـذه الصلاحيات إلى أفراد آخرين يتمتعون بقدر كبير من المهارات والقـدرات والكفـاءات أي أن على الرؤساء تطبيق المنهجية الحديثة في الإدارة بما فيها تفويض الصلاحيات فتفويض الصلاحيات أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها بصورة جدية لما لها من أهميـة في تطوير البناء التنظيمي وتحديثه.

- مفهوم التفويض وأنواعه:

تنـاول البـاحثون موضـوع التفـويض بالبحـث والدراسـة وتعـددت تعريفـات التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه فقد عرف " بأنه عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السـلطة اللازمـة للموظـف لغـرض تمكينـه مـن اسـتثمار مهاراته لخدمة التنظيم وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كـان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل ".

وفي تعريف آخر للتفويض بأنـه " نقـل الـرئيس الإداري بعـض اختصاصـاته إلى بعـض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤولية على تلك الاختصاصات المفوضة".

وكما يعرف التفويض هو " أن يعهد الرئيس الإداري وفقاً لما يسـمح بـه القـانون لأحـد مرؤوسـيه بممارسـة بعـض الاختصاصـات التـي تـدخل في مهـام وظيفتـه التـي يشغلها"وهو أسلوب من أسـاليب عـدم التركيـز الإداري تفاديـاً لمسـاوئ التركيـز الإداري لجميع السلطات في يد الرئيس مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمـل والبـت في الأمـور دون

فحص ودراسة كافية وبالتالي تعطيل العمل وإضاعة الوقت وإطالة الإجراءات وهي السمة الغالبة في النظم الإدارية المختلفة وبهذا المعنى فإن التفويض لا يتضمن تنازلاً عن السلطة وإنما هو عمل إرادي يتم بإرادة المفوض، ويتضمن إشراك المفوض إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض.

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية والشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه، ومع ذلك يبقى الرئيس مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه.

والتفويض في المجال والنشاطات الإدارية هو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها ومن البديهي أن يقوم المسؤول عن عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية وضع القرارات والمدى الذي يسمح فيه للمتمتعون بالصلاحية بتمرير عملية وضع القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأقل إنما يعكس ممارسة المدير لعملية تفويض الصلاحيات فالغرض من التفويض هو تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم لأن انعدام التفويض يخلق حالة لا يحق فيها لأي فرد في المنظمة - باستثناء الرئيس - القيام بأي عمل من الأعمال.

وهناك من يخلط بين مفهومي التفويض والحلول بالرغم من وجود اختلاف بينهما.ولتوضيح هذا الغموض سنقارن بين تعاريف التفويض السابقة و التعاريف حول مفهوم الحلول، فالحلول هو " قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة اختصاصات أحد شاغلي الوظائف العليا في حالة غيابه ويكون مسئولا عنها"

إلا أن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً ولهذا فإن من ضمن صلاحيات الرئيس الإداري أن يقوم بسحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله.

وبناء على ما تقدم فإن التفويض هو مفهوم إداري يعهد بموجبه من له ولاية الاختصاص ببعض اختصاصاته إلى وظيفة أدنى من وظيفته مرتبة ويعادل الاختصاص المفوض من قبل شاغل الوظيفة الأولى مع بقاء مسؤولية صاحب الولاية قائمة أمام رئيسه الأعلى.

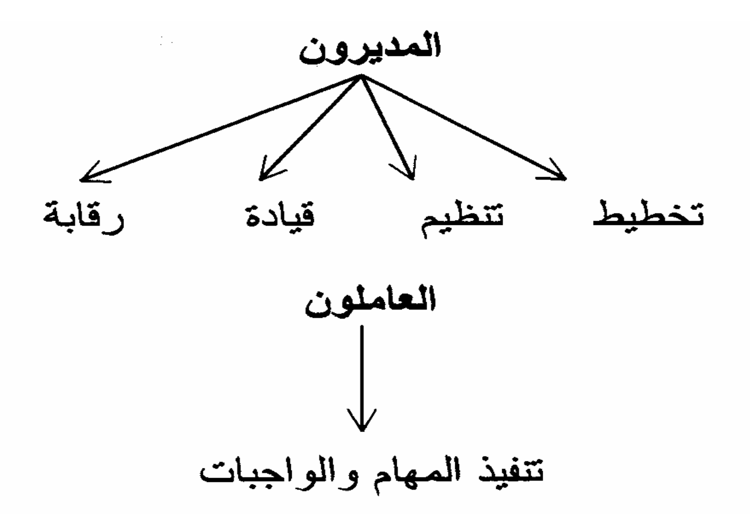
ـ نظرية التفويض:

يعتبر التفويض الفعال جوهر العملية الإشرافية، حيث ينظر البعض إلى التفويض على أنه إعطاء سلطة إتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، وهذا معناه أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به، فوفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي وحسب مفهوم التفويض هنا، فإن الشخص يعطي التفويض وفقاً للقدرات التي يتطلبها المستوى الوظيفي، وبذلك لا يجوز لأي مشرف أن يعطي أي تفويض إلى شخص آخر لا يكون قادراً على اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب أ ن يكون لدى المشرف فكرة جيدة عن كل يملك المرؤوسون من مهارات وقدرات على تحمل المسؤولية.

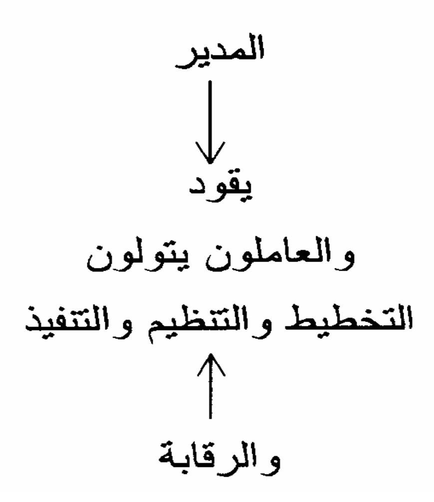
وبالرغم من أن نظرية التفويض تفيد بأن المديرين غير فعالين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم مرتبة اتخذها.

مما يجعلها ذات علاقة بعمليات اتخاذ القرارات، إلا أنه ينظر إلى النظرية من خلال تحديد المشرف لمهام وواجبات معينة للمرؤوسين.ويكون التفويض وفقاً لهذه النظرية من وقت إلى آخر أو بصفة دائمة، حيث إن المشرف يعتبر المرؤوس قادراً على القيام بهذه المهام.

ويعتمد نجاح المديرين على ما يتوافر لديهم من مهارات وقدرات في عمليات التنظيم من تخطيط، ورقابة وتنظيم، وقيادة، فالنظريات التقليدية في الفكر الإداري تعالج موضوع التفويض على أنه من الأمور المستجدة، كون المدير يمتلك كل الصلاحيات في إدارة الأمور والعمليات داخل التنظيم، وعلى العاملين القيام بالإنجاز وفقاً للتعليمات، كما في الشكل التالي.



أما الفكر الإداري الحديث فينظر إلى أنه يجب تفويض كل فرد في التنظيم قدراً من السلطة وإعطائه فرصة إدارة عمله بنفسه.



فالتنظيم هو روح الإدارة،وهو الأداة اللازمة لتحقيق أهدافها، ومما يزيد أهمية التنظيم أنه عملية تتسم بالاستمرار والتجدد والدوام، وهو عملية متطورة.وتختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها ودوائر العمل وضيق أو اتساع الطاقات المادية والبشرية المخصصة لها.ويكون نطاق الإدارة في التنظيم محدداً، إذ لا يستطيع المدير القيام بمفرده بتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة ومباشرة جميع سلطاته، ذل يجب أن يعهد ببعض هذه الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم.

فالتفويض هو جزء من التنظيم، حيث يلي تحديد الأهداف والسياسات والخطط تفويض السلطة التي تصاحب هذه الإجراءات، فالرئيس الأعلى يستطيع في بعض الأوقات أن يفوض صلاحيات معينة إلى الأفراد العاملين بدلاً من أن يقوم بكل صغيرة وكبيرة، وبذلك يستطيع أن يضاعف نشاطه، ويطور مهاراته وقدراته.

وتدل الأدبيات على أن نطاق الإدارة يتحدد طبقاً لأبعاد معينة مثل الوقت، والشخصية، والنشاط، والمعلومات المتوفرة.فبعد الوقت يحدد الأعمال التي يمكن أن يحققها القائد في فترة زمنية معينة، ونطاق الشخصية والنشاط يحددان عدد العاملين الذين يمكن أن يؤثر فيهم بحماسة وفعالية، ونطاق معلوماته يحدد ما يمكن أن يستوعبه من موضوعات، وبناء عليه وعلى ضوء الأبعاد سالفة الذكر يمكن التعرف على مدى ما يمكن للقائد أن يقوم به، وما يمكن أن يتركه لغيره من أعمال معينة على أساس التفويض.

أهداف التفويض:

للتفويض – كعملية إدارية – آثار إيجابيه على الأداء الوظيفي والإنجاز وتتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف التالية:

1- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية:

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات ومراقبه بشكل يمكن الرئيس من رصد جميع العمليات التنظيمية،أضف إلى ذلك ما يتوافر له من وقت وجهد يستطيع بذلهما في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم والمتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق والتخطيط ورسم السياسات ومتابعة وتنفيذ أهداف التنظيم الإداري.

2- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار:

يعني التفويض تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية و الإبتكارية فعند تفويض القيام بواجبات معينه إلى بعض الأشخاص فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية ويكون للتفويض – كعملية إدارية – القدرة على اكتشاف هذه القدرات وتنميتها وتطويرها.

3- تخفيض التكاليف:

تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي في خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور

4- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية:

إن التفويض هم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم.

فالتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرارية البناء التنظيمي.

5- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري:

إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالوجبات المطلوبة وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها بالواجبات عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الإفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم وأن الفرد هو عضو فعال في بيئة عمله وفي مجتمعه وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته، وتسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم.

أشكال التفويض:

تعددت تقسيمات التفويض فهو عدة أنواع منها:

1- التفويض إلى الأسفل:

أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينه من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها.

2- التفويض إلى الأعلى:

ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض إلى الأسفل حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة ويحق له ممارسة كل الصلاحيات المعطاة.

3- التفويض الجانبي:

ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.

4- التفويض المباشر وغير المباشر:

ويترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة ودون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة ولكن في حالة التفويض غير المباشر وهذا قليلاً ما يتم تطبيقه فإنه يمكن أن يتم تفويض من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض.

5- التفويض الرسمي وغير الرسمي:

يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية بل يكون مبنياً على الأعراف والعادات والتقاليد.

6- التفويض المشروط وغير المشروط:

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس (المفوض) للقيام بممارسته على أرض الواقع ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حراً في البدء بممارسته دون أخذ موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى.

7- التفويض الجزئي الكامل والجزئي غير الكامل:

يبقى التفويض جزئياً، لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهو أمر غير مشروع.

8- التفويض العام والخاص:

التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل بل تفويض عام محدد في بعض المجالات أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.

9- التفويض المؤقت والدائم:

يكون التفويض أحياناً مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له.أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بإنهائه.

10- التفويض البسيط و المركب:

التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء محدد من اختصاصاته لشخص ما بينما يعني التفويض المركب تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لعدد من الأشخاص يقومون بذلك مشتركين.

مراحل عملية التفويض:

هناك مجموعة من المراحل التي تحتاجها عملية التفويض لكي يكون التفويض على درجة كبيرة من النجاح والفعالية هذه المراحل تتضمن ما يلي:

أولاً: التحليل الوظيفي:

تحتاج عملية التفويض الناجحة إلى اعتماد المنهجية العلمية كالتحليل الـوظيفي الـذي يقـوم بـإجراء الوصـف الـوظيفي والمواصـفات الوظيفيـة وتحديـد الواجبـات والمسؤوليات والاختصاصات والوظائف التي يحتاج إنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم.ويتطلب القيام بالتحليـل الـوظيفي مـن المـدير أن يوضـح - بصـورة دقيقـة - الأهداف والنتائج المتوقعة وما يقوم به وهل يستطيع أي إنسان أن يقوم بمـا يقـوم بـه المدير وهل هناك إمكانية لتدريب أشخاص آخرين ؟ هذه الأسئلة والاستفسـارات عـلى المدير أن يقوم بالإجابة عليها بصورة واضحة من خلال قيامه بالتحليـل الـوظيفي حتـى يستطيع الإقدام على عملية تفويض ناجحة.

ثانياً: تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين:

يلاحظ هنا أن المدير لا يستطيع تفويض كل صلاحياته واختصاصاته ولكن هناك بعض الجوانب المتعارف عليها والتي يمكن للمدير أن يفوضها للمرؤوسين منها:

القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل.

1. المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخصصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل.
2. المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين.
3. بعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير في القيام بها.
4. بعض المجالات التي يرغب المدير في تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

ثالثاً: تخطيط تفويض الصلاحيات:

للقيام بتفويض بعض الصلاحيات يجب على المدير أن يراعي الأمور التالية:

1. معرفة العمل معرفة شاملة من خلال عمليات التحليل الوظيفي.
2. دراسة التفاصيل في العمل والقرارات المتعلقة بالعمل.
3. توضيح حدود معايير الأداء الوظيفي وتحديدها.
4. تحديد وسائل الرقابة الفعالة والعمل على تطبيق نظام رقابي فعال.

رابعاً: اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض:

يترتب علي المدير أن يراعي في اختيار الأشخاص الذين سوف يفوض إليهم صلاحية أو جزء منها أن يكونوا ذوي كفاءات عالية ومهارات تؤهلهم للقيام بمسؤولية التفويض،و لكن بالرغم من ذلك على المدير أن يراعي الأمور التالية في اختيار الأشخاص المناسبين:

1. القدرات والمؤهلات والاستعدادات.
2. مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات.
3. مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه.

خامساً: القيام بعملية التفويض:

وهنا يجب مراعاة الأمور التالية عند القيام بعملية التفويض:

1. تحديد النتائج المتوقعة وتحديد الأولويات من الأشخاص والذين سيتم التفويض إليهم ومسؤولياتهم.
2. تحديد المدى للسلطات المعطاة في التفويض.
3. بيان أهمية العمل المفوض للشخص أو المرؤوس.
4. الاهتمام بعملية الاتصال وتشجيعها بين طرفي الاتصال.

سادساً: المتابعة:

وحتى تكون عملية متابعة التفويض ناجحة، لا بد من مراعاة ما يلي:

1. ضرورة وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت اللازم.
2. السرعة في اتخاذ الإجراء إذا تطلب الأمر ذلك.
3. إعطاء أهمية للنتائج.
4. تشجيع المرؤوسين على الاستقلال في اتخاذ القرارات.
5. ضرورة قبول المدير الاختلاف في وجهات النظر مع المرؤوسين.
6. ضرورة التأني قبل سحب الصلاحيات المفوضة إذا وقع خطا ما.
7. مكافأة المفوض إليهم الذين يمارسون الأعمال المفوضة بصورة ناجحة.

الشروط الواجب توافرها في التفويض الفعال:

للقيام بعملية التفويض كعملية إدارية فعالة وناجحة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر شروط عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسه بكل جوانبه ومن هذه الشروط:

1- التفويض لا يكون جزئياً:

يجب أن يكون أحد أهداف التفويض تخليص الرئيس الأعلى من الكثير من الأعباء والإجراءات الإدارية اليومية التي تشغله وتأخذ كل وقته حتى يستطيع التفرغ إلى الأعمال الأخرى مثل التخطيط والإشراف والرقابة.فالتفويض يجب أن لا يتضمن كل الاختصاصات وإنما بعض الصلاحيات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار.

2- لا تفويض للمسؤولية:

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض المرؤوسين فالرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء مسؤوليته كاملة.

3- عدم تفويض ما تم تفويضه:

لا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليه بعض الصلاحيات أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى مرؤوسين أدنى منه من حيث المستوى الإداري.

4- وضوح حدود التفويض:

أي تمتع التفويض بالوضع القانوني السليم وأن يتم كما حدده القانون وعلى المفوض إليه بعض الصلاحيات أن يلتزم هو وكذلك الرئيس الأعلى بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض.

5- **حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها:**

يمكن للرئيس الأعلى بعد إعطاء التفويض في بعض الصلاحيات والسلطات إلى المرؤوسين القيام بمراقبة مرؤوسيه وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية ممارستهم للسلطة ويحق له بعد عمليات الرقابة والإرشاد إذا رغب أن يعدل من السلطات المفوضة..لكن لا يجوز للرئيس بعد عملية التفويض إلى المرؤوسين أن يتدخل ويمارس السلطات والصلاحيات التي قام بتفويضها إليهم.

6- **أن يتضمن التفويض الاختصاصات والأعمال التي على درجة كبيرة من التجانس والتشابه والتكامل بشكل يساعد على تحقيق عملية التنسيق بينها.**

7- **قانونية التفويض:**

لا يوجد تفويض بدون نص وهنا يلاحظ ما يلي:

1. لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة المرعية لأن عدم التفويض هو القاعدة والتفويض هو الاستثناء، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الإبطال.
2. لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام.
3. لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام.
4. لا يجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب القانون أو النظام.
5. يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته.

8- **علنية التفويض:**

وتتضمن علنية تفويض السلطة أمرين:

1. أن يكون تفويض السلطات مكتوباً وليس شفوياً وأن يتضمن الصراحة في محتواه وليس ضمنياً، ولكن يجوز في بعض الحالات أن يكون التفويض شفوياً إذا أجازت النصوص القانونية ذلك.

2. أن يـتم نشر التفـويض بالجريـدة الرسـمية، وأن يـتم الإعـلان عنـه بطريقـة رسمية وواضحة فالإعلان عنه عملية ضرورية لإضفاء الصـفة الشرعيـة عليـه كخطوة مكملة لشرعية عملية التفويض.

متطلبات التفويض الفعال:

هناك متطلبات ضرورية يجب توافرها حتى تتم عملية التفويض بصورة سـليمة وفعالة، وتعتبر ضرورية وإجبارية لكي تعطي التفويض المقومات الهادفة لإنجاحـه، مـن هذا المتطلبات ما يلي:

أولاً: أن يتم تحددي الواجبات والوظائف تحديداً واضحاً وليس عاماً، وأن تتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والوضـوح ولـيس الغمـوض، فهـذا العمـل يتطلـب ضرورة إجـراء التحليـل الـوظيفي الكامـل لكـل المسـتويات الإداريـة حتـى تتضح العلاقة بين الإدارة العليا والمرؤوسين، أضف إلى ذلك أنه يتطلب مـن المدير أن يكون على دريـة وعلـم بالمهـام والمسـؤوليات حتـى يكـون عـلى معرفة بالأمور التي يمكن تفويضها، والأمور التي يصـعب تفويضـها لوجـود تأثير لها على أهداف التنظيم وسياسـاته.ولكـن يلاحـظ هنـا أن المـدير قـد يواجه صعوبة كبيرة في العمل على تصنيف هذه الوظائف نتيجة لاختلافها واختلاف بيئاتها وظروفها.

ثانياً: الثقة التي يتمتع بها المـدير: وهنـا يتفـاوت المـديرون أو الرؤسـاء في درجـة الثقة والمصداقية بمرؤوسيهم فيما يتعلق بـالتفويض، فهنالـك بعـض الرؤسـاء الذين يهابون التفويض نتيجة لعدم وجود درجة عالية من الثقة بالمرؤوسـين أو لعجزهم وعدم قدرتهم على تطبيق الوسائل الرقابية المناسبة نتيجة لتـدني مهـاراتهم الإداريـة والقياديـة، أو لوجـود شـعور عنـد بعـض المـديرين بـأن التفويض يتضمن تقليل أهمية المـديرين أو الرؤسـاء أمـام المرؤوسـين، بيـنما

يعتقد بعض الرؤساء من ناحية أخرى بأن المرؤوسين لا يتوافر بينهم أشخاص مناسبون أو قادرون على القيام بالتفويض.

ثالثاً: ضرورة الاختيار المناسب للمرؤوسين الذين سنفوض إليهم السلطات:

على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سوف يتم تفويض أدائها إليهم، وأن تتوافر لديهم المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدر كبير من المسئولية والحرص والاطلاع، وأن استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه.إن عملية البحث عن الأكفاء من المرؤوسين عملية شاقة يواجه بعض الرؤساء صعوبات كبيرة فيها تتمثل في رفض بعض المرؤوسين قبول التفويض خوفاً من المسؤوليات التي ستترتب على ذلك، أو نتيجة لعدم وجو أنظمة حوافز جيدة تشجع المرؤوسين على الإقدام وقبول هذا التحدي.

رابعاً: كفاءة أنظمة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم.

يتطلب التفويض الناجح توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما توفرت هذه المتطلبات كلما تشجع الرئيس على القيام بتفويض السلطات إلى غيره من المرؤوسين لتحقيق الأهداف وإنجازها، فالتفويض الفعال يتطلب ضرورة تدفق المعلومات بصورة سليمة تساعد على فهم الأمور والوقوف عليها بصورة أفضل.

خامساً: نطاق الإشراف المناسب:

أي العدد المناسب من الأفراد العاملين الذين يستطيع المدير أن يتولى الإشراف وممارسة العملية الإدارية عليهم بنجاح من حيث الوقت والتوجيه والرقابة، وأن لا يتجاوز هذا العدد قدرات المدير المتوافرة.والجديد بالذكر أن أدب الإدارة لم يحدد العدد المثالي الذي يستطيع المدير أن يشرف عليه، فهناك متغيرات كثيرة تؤثر على عملية الإشراف منها:

1 ـ طبيعة الأعمال.

2 ـ طبيعة المرؤوسين وقدراتهم.

3 ـ طبيعة الرئيس وقدراته.

4 ـ المناخ التنظيمي.

ـ المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض:

تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض وتتعدد أبعادها.وتقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى:

أولاً: عوامل تتعلق بالرئيس الإداري.

ثانياً: عوامل تتعلق بالمرؤوسين.

ثالثاً: عوامل تتعلق بالتنظيم.

أولاً: العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري: تعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات، ويتمثل ذلك:

1 ـ الرئيس الذي تنقصه الخبرة العملية يبقى في حالة تردد فيما يواجهه من اتخاذ قرارات، وهذا التردد يعتبر من المعوقات التي تواجه عملية التفويض.

2ـ التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس.

ويعود لعدم توافر الخبرة لدى الرئيس، ولعدم وضوح الرؤية أمامه، حيث تتشكل اعتقادات عند بعض الرؤساء بأن هناك بعض المنافسين لهم، فيتولد لديهم شعور بعدم الأمام تجاه المستقبل، بالإضافة إلى الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة للتفويض.

3 ـ عدم وجود ثقة من الرئيسي بالمرؤوسين، وعدم وجود نضوج فكري لدى بعض الرؤساء نتيجة لحسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة، أضف إلى ذلك أن هناك رؤساء يخافون من تمرد بعض المرؤوسين.وبالتالي نرى أن النتيجة السلوكية لكل هذه الاعتقادات من قبل الرؤساء هي إيقاف عملية التفويض بغض النظر عن الآثار المترتبة على ذلك.

4 ـ عدم الإلمام بمبادئ الإدارة وتدني المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء.

5 ـ رغبة الرؤساء في الاستئثار والظهور بمظهر القوى كي يرجع إليهم المرؤوسون في كل تصرف نتيجة لعدم تفويض الصلاحيات.

ثانياً: العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:

تتمثل المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين وتؤثر في عملية التفويض أو تعمل على إعاقتها بما يلي:

1 ـ عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يحجمون عن قبول عملية التفويض.

2 ـ عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاح عملية التفويض.

3ـ عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض ليه، وعدم استخدام المنهجية العلمية فيما يتعلق بدرجة ملاءمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص.

4 ـ عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض.

5 ـ ضعف الثقة بالنفس لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية.

والشخص المفوض إليه الذي لا يثق بنفسه بقدرته على إنجاز ما فوض إليه، ويظل متردداً ومتشككاً في معظم أعماله مما يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية.يضاف إلى ذلك أن الشخص المفوض إليه قد يكون عاجزاً صحيحاً عن القيام بالاختصاصات الجديدة المفوضة إليه خاصة إذا كانت هذه المواقف يحتاج في تنفيذها إلى المزيد من الحركات والتنقل والجهد البدني، أو قد يكون المفوض إليه عاجزاً نفسياً خاصة في المواقف التي يحتاج تنفيذها إلى صبر وقوة احتمال وضبط نفس.

هذه هي المعوقات التي تواجه عملية التفويض من خلال قيام كل من الرئيس والمرؤوس بدوره الوظيفي، وقد تتفاوت أهميتها من موضوع إلى موضوع ومن بيئة تنظيمية إلى بيئة تنظيمية أخرى. ونتيجة لأهمية الحديث عن المعوقات في هذا الجانب، تصدي الكتاب والباحثون إلى دراسة هذه المعوقات والوقوف على أسبابها، ومن ثم

محاولة إيجاد الاستراتيجيات الرامية إلى التخلف منها.فالمعوقات التي يكون مصدرها دور الرئيس الأعلى الوظيفي يمكن استخدام إحدى الإستراتيجيات التالية للتخفيف منها:

1 ـ عدم اختيار الرؤساء الإداريين وفقاً للأسس عاطفية أو اجتماعية بل يجب اعتماد الأسس العلمية في عملية الاختيار، وأن يتم تحديد الملامح والصفات الواجب توافرها في الرئيس الأعلى.هذه الملامح تتضمن الخبرة العلمية والعملية والقدرة على اتخاذ القرارات، وضرورة توافر خاصية سعة الأفق والرؤى الواسعة، والنضوج الذهني والعاطفي والفكري.

2 ـ ضرورة العمل على تدريب الرؤساء لتنمية مهاراتهم في مختلف العلميات الإدارية وخاصة عملية التفويض الإداري، والتأكد من توافر الفهم الكامل لدى الرؤساء لعملية التفويض وما يتصل بها من جوانب متعددة وما يمكن من سرعة وكفاءة وفعالية في إنجاز الأعمال.

3 ـ العمل على توافر أنظمة اتصال ورقابة فعالة، أي أن تكون العمليات التنظيمية على قدرة كبير من الوضوح والفعالية بشكل يسهل عملية التفويض.

أما فيما يتعلق بالإستراتيجيات الواجب مراعاتها للتخفيف من معوقات التنظيم الناتجة عن الدور الوظيفي للمرؤوسين فتتمثل في:

1 ـ العمل على تعليم وتدريب المرؤوسين في العمل الإداري بهدف زيادة كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وذلك للحصول على الخبرة الجيدة اللازمة لإنجاز الأعمال.

2 ـ العمل على احترام المرؤوسين ومشاركتهم في أنشطة اجتماعية وثقافية، وتحسين العلاقات الإنسانية بهدف زيادة الثقة المتبادلة.

المراجع

1. البكـري, سـونيا محمـد, 1999, نظـم المعلومـات الإداريـة, المفـاهيم الأساسـية, الإسكندرية, مصر.
2. حمدي, امين عبـد الهـادي, 1996, نظريـة الكفايـة في الوظيفـة العامـة, ط1, دار الفكر العربي.
3. عاشور, محمد عاطف, 1987, علم الاجتماع الاسكندرية دار المعرفة الجامعية.
4. عبود, نجم عبـود, (2005) اخلاقيـات الادارة في شركـات الاعـمال, عـمان مؤسسـة الرواق للنشر والتوزيع.
5. عبـــود, نجـــم عبـــود, (2005) ادارة المعرفـــة – المفـــاهيم و الاســـتراتيجيات و العمليات.الطبعة الاولى – عمان. الاردن.
6. فوزي حبيش, الوظيفة العامة وادارة شـؤون المـوظفين, المنظمـة العربيـة للعلـوم الادارية, عمان, الاردن.
7. شريـــف, احمـــد صـــقر, عـــلي الشرقـــاوي, 1991, الادارة : الـــنظم والعمليـــات والممارسات, الاسكندرية, دار المعرفة الجامعية
8. نـادر ابـو شـيحة, عبـد اللطيـف الاسـعد, 1990 الرشـد الى توصـيف وتصـنيف الوظائف, ط1, المنضمة العربية للعلوم الادارية, عمان, الاردن.
9. الاعرجي، عاصم، نظريات التطوير والتنمية الإدارية.بغداد.مطبعة التعليم العـالي: 1988.
10. اللامي، مازن زاير، الفساد بين الشفافية والاستبداد. مطبعة دانيـة، الطبعـة الأولى، بغداد:2007.
11. الدليمي، باسم فيصل، الفساد الإداري وبعض أشكاله مـن وجهـة نظـر عينـة مـن المديرين.رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد:1999.
12. دحلان، عبد اللـه صادق، قراءة في كتاب الفساد الإداري.2004.
13. http://www.alwatan.com-

14. صالح، احمد علي، أمراض إدارية – تشخيص وعلاج.معهد التدريب والتطوير، بغداد: 1998.
15. صالح، احمد علي، تفويض الصلاحيات بين الضرورات والمحذورات.المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري: 1999.
16. القريوتي، محمد قاسم، أخلاقيات الخدمة العامة.الطبعة الأولى، عمان:1985
17. جميعان، ميخائيل، الانحراف الإداري – أسبابه وطرق علاجه، القاهرة: 1975.
18. الفطافطة، محمود، الفساد: الصورة الأخرى للهلاك:2007
19. www.aman-palestine.org
20. داغر، منقذ محمد، جرائم الفساد الإداري في الإدارة العامة العراقية وعلاقتها بالخصائص الفردية والتنظيمية لمرتكبيها ومنظماتهم للفترة(1992- 1996)جامعة بغداد، المؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد:1997.
21. أبو شيخه، نادر احمد، الفساد في الحكومة المنظمة العربية للتنمية الإدارية: 1994.
22. حسين حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي -، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003.-
23. جمال الدين المرسي الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006،،-
24. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال –الأعمال و المجتمع -، دار وائل للشر و التوزيع، عمان –الأردن -، 2005.
25. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان – الأردن.
26. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان الأردن.
27. مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005.

28. ماهر أحمد, إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعيـة لـنشر والتوزيـع، الإسـكندرية، 2001.
29. سيد مصطفى أحمد, إدارة الموارد البشرية(منظور القرن الواحد والعشريـن)، دار الكتب، 2000.
30. حسن حريم, السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهـران للـنشر، عمان، 1997.
31. حسن الشماغ خليل محمد - حضير كاظم حمود, نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، 2000.
32. حسن راوية, السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيـع، الإسكندرية، 2002.
33. زهير ثابت, كيفية تقييم أداء الشركات (سلسلة الدليل العلمي لمـدير القـرن 21)، دار زهران للنشر، القاهرة، 2001.
34. محمـد عبـد البـاقي صـلاح الـدين, السـلوك التنظيمـي, دار الجامعـة الجديـدة، الإسكندرية، 2000.
35. نظرية المنظمة والتنظيم, للدكتور محمد قاسم القريوتي.
36. نظرية المنظمة الهيكل والتصميم, للدكتور مؤيد سعيد سالم.
37. نظم الادارة المفتوحة, للدكتورة فاتن احمد أبو بكر.
38. الادارة عملية ونظام, للدكتور كامل بربر.
39. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, للدكتور محمود سليمان العميان.
40. استخدام شبكة ومواقع الانترنت وبعض الأبحاث للحصول على معلومـات مفيـدة للموضوع.

12- Caiden and caiden.Administrative Corruption public administration review, Vol.37, jan: 1977.

13- Dobel, j.Patrick.The Corruptionof state American political science review, Vol.72: 1978.

14- Werner, simcha.New direction in the study of administrative corruption.Public administration review, Vol.43: 1983.

15- Hill, R, jonez.balkin.Administrative corruption.Strategic management journal N0.4.2006.

1-Kim, w.Chan & Maubroge, Renee (1997)"value Innovation: The strategic longic of High Growth", Harvard Business Review, Jan-Feb.

2-Kim, w.Chan & Maubroge, Renee(1999)" Strategy, value Innovation, and The Knowledge Economy", Sloan Management Reviewer ", Spring, Vol.40, No.3

3-Li, Haiyany & Atuahene –Gime, Kwaku(2001), " Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China ", Academy of Management Journal, vol, 44, No.6, Nov.

4-Hadjimanolis, Athanasios & Dickson, " Innovation Strategies of SME in Cyprus, A small Developing Country " International small Business Journal, vol.18, No.4, Sep.

5-Tollin, Karin (2002), "Customization as a business Strategy – a barrier the Customer Integration in Product Development "Total auality Management, vol.13, No.4.

6-Matsuno, Ken & Mentzer John T (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation –performance Relationship", Journal of Marketing, vol.64, No.4 Oct.

7-Li, Tiger & Calantone, Roger (1998), "The Impact of Marketing Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination ", Journal of Marketing, vol.62, No.4, Oct.

8-Rugimbana, Robert (1994), "Perceived Attributes of ATMs and Their Marketing Implications ", International Journal of Bank Marketing, vol.12, No.2

9-Ettlie, John E.(1983), "Organizational policy and Innovation Among Suppliers tthe Food Processing Sector, "Academy of Management Journal, vol.26, No.1.

10-Ailawadi, Kusum; Lehmann, Donald; Neslin, Seott A., (2001) "Market Response tA Major Policy Change in The Marketing Mix: Learning from prockes & Cavables Value Pricing Strategy ", Journal of Marketing, vol.65, No.1, Jan

11-Barbara, Stottinges (2001), "Strategic Export Pricing, A Long and Winding Read ", vol.01, No.1.

12-Cravens, David W.&Shipp, Shannons H., " Market-Driven Strategies for Competitive Adiantage ", Business Horizons, vol.34, No.1, Jan.

13-Song, Michael & Swink, Morgan, (2002), " marketing –Manufacturing Joint Involment Across Stages of New Product Development: Effects on Success of Radical vs.Increm –ental Innovations ", Academy of Management Proceedings, pB,
14-Ravichandran, T(2001), "Innovation Assimilation in the Precence of Knowledge Barriers, Technology Uncertainty and Adoption Risks ", Academy of Management Proceedings", pc1.
15-Hamel, Gary(1998), "Strategy Innovation and the Quest for value ", Sloan Management Review, vol.39, No.2.
16-Motohashi, kazuyuki, (1998), " Innovation Strategy and Performance of Japanese Manufacturing Firms ", Economics of Innovation & New Technology ", vol.7, No.1, Sep.
17-Cavusgil, S.Tamer & Zou, Shaoming (1994), " Marketing Strategy –Performance relationship: An Investigation of the Empirical Link n Export Market Ventures ", Journal of Marketing, vol.58, N.1, Jan.
18-Druckes, Peter (1985), "Innovation: The Agenda for American Business ", The Institute for Innovation, February.
19-Jaworsk, Bernard & Kohli, Ajay(1993), " Market orientation: Antecedents and Consequences, "Journal of Marketing, vol.57, July.
20-Calanton, Roger & Cooper, Robert G.(1981), "New Product Scenarios: Prospects for Success, " Journal of Marketing, Spring, vol.45, No.2
21-Phillips, Lynnw.&etal, (1983), " Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A test of some key Hypotheses, " Journal of Marketing, vol.47, Spring.
22-Deven, Andrew H.Van, (1985), " Central Problems in the Management of Innovation ", Management of Innovation", Mangement Science, vol.32, No.5, May.
23-Nerver, Jonc.& Stanley (1990), " The Effect of Market Orientation on Business Profitability ", Journal of Marketing, vol.54, October.
24-Sethi, Rajesh (2000), " New Product Quality Product Development Teams, "Journal of marketing, vol.64, April.
25-Denies, J.E.& Depelteau, D.(1985), " Market Knowledge Diversification, and Export Expansion, " Journal of International Business Studies, vol.16, (Fall).
26-Grawford, c.Merel(1987), " New Product Management.Homewood, Irwin.
27-Vankatrman, N.& Presott, John (1991) " Environment – Strategy Calignment: An Empirical test of Performance Implications, ", Strategic Management Journal, vol.11, No1.

28-Walters, Peter & Toyen, Brian (1989), "Product Modification and Standardization in International Market: Strategic options and Facilitating Policies ", Colmbia Journal World Business, vol.37, winter.

29-Wheel Wright, Steven & Clark, Kim (1992) Revolutionizing Product Development, " The Free Press, New York.

30-Rosson, P.J.& Ford, L.D.(1982), " Manufacturer –over –seas Distributor Relations and Export Performance ", Journal of International Business Studies, vol.13 (Fall)

31-Szymanski, David; Bharadwaj, Sunder, and varadarajan (1993), " An Analysis of Maret Share Profitability Relationship ", Journal of Marketing, vol.57, July.

32-Masttuno, kennx Mentzer, John (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation –Performance Relationship ", Journal of Marketing, vol.54, No.4.

33-Snow, C.C.& Hrebiniek, L.G., (1980) Strategy, Distinctive competence, and Organizational Performance".Administrative Science Quarterly, vol.25, No.2.

34-Pearce, J.; Robbins, D.C.& Robinson, R.B.(1987), " The Impact of grand Strategy and Planning formality on Financial Performance ", Strategic Management Journal, vol.8, No.2.





دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
تلفاكس : 5353402 6 962+
ص.ب : 520946 عمّان 11152 الأردن
www.darghaidaa.com

مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
خلـــوي : 95667143 7 962+
E-mail: darghidaa@gmail.com
E-mail: info@darghaidaa.com